



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING E INGENIERÍA
COMERCIAL

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERAS COMERCIALES

TEMA:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
REORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA EL FOCO NORTE DE LA
CIUDAD DE RIOBAMBA PARA EL PERÍODO 2011.”**

ANA ALEXANDRA LÓPEZ BAYAS
JANNETH ALEJANDRA VIÑÁN VILLAGRÁN

RIOBAMBA-ECUADOR



2011

CERTIFICADO DE TRIBUNAL

Certifico que este trabajo ha sido analizado y cumple con el reglamento de graduación de la carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Administración de Empresas en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Ing. Edwin Pombosa
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Rómulo Redrobán
MIEMBRO DE TESIS



CERTIFICADO DE AUTORIA

Las Ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de las autoras.

Ana Alexandra López Bayas.

Janneth Alejandra Viñán Villagrán.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDOS	Pág
CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL.....	I
CERIFICADO DE AUTORIA DE AUTORÍA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
DEDICATORIA.....	IV
INDICE DE CONTENIDOS.....	V
INDICE DE CUADROS.....	VII
INDICE DE GRÁFICOS.....	VII
INDICE DE ANEXOS.....	VII
 INTRODUCCION.....	 1
 CAPITULO I	
1. Identificación del Proyecto.....	2
1.1. Planteamiento del Problema.....	2
1.2. Formulación del Problema.....	3
1.3. Delimitación del Universo de Investigación.....	3
1.4. Justificación.....	5
1.5. Objetivos.....	6
1.5.1. Objetivo General.....	6
1.5.2. Objetivos Específicos.....	6



1.5.3. Hipótesis.....	7
1.6.1. Hipótesis General.....	7
1.6.2. Hipótesis Específicas.....	7
1.7. Variables.....	7
1.7.1 Variables Independientes.....	7
1.7.2. Variables Dependientes.....	7
1.8. Marco Teórico.....	8
CONTENIDOS	
	Pág
1.8.2. La Importancia de la Planeación.....	8
1.8.2.1. Nivel Institucional.....	9
1.8.2.2. Nivel Intermedio.....	10
1.8.2.3. Nivel Operativo.....	10
1.8.3. La Organización.....	10
1.8.4. Organización Formal e Informal.....	12
1.8.4.1. Organización Formal.....	12
1.8.4.2. Organización Informal.....	12
1.8.5. Organigrama.....	13
1.8.5.1. Elementos a representar.....	14
1.8.6. La Planificación Estratégica.....	14
1.8.7. Etapas de un Proceso de Planificación Estratégica.....	16
1.8.7.1. Las Tareas Preparatorias.....	18
1.8.7.2. Establecer la Misión y Visión de la Organización.....	20
1.8.7.2.1. Misión.....	20
1.8.7.2.2. Importancia de la Misión.....	20
1.8.7.2.3. ¿Cómo se redacta la Misión?.....	21
1.8.7.2.4. Visión.....	22
1.8.7.2.5. ¿Cómo se redacta la Visión?.....	22
1.8.7.2.6. ¿Qué no debe faltar?.....	23
1.8.7.2.7. Objetivos Estratégicos.....	24
1.8.7.3. Pasos Básicos para la definición de los Objetivos Estratégicos....	25



1.8.8. Análisis de los aspectos Internos y Externos a la Entidad.....	26
1.8.8.1 ¿Cómo se redactan los objetivos estratégicos?.....	28
1.8.8.2. Importancia de los Objetivos Estratégicos para la Gestión Institucional.....	29
1.8.8.3. Evaluación de las Estrategias Actuales.....	31
1.8.8.4. Identificación y Priorización de las Estrategias Futuras.....	32
1.8.8.5. Ajustes del Plan estratégico.....	33
1.8.8.6. Preparación para la Articulación con Planificación Operativa.....	33
1.9. Como Elaborar una Planificación Estratégica.....	34

CONTENIDOS

Pág

1.9.2. Recuperación de la historia.....	35
1.9.3. Análisis de Resultado.....	35
1.9.4. Identificación y Análisis de Fortalezas y Debilidades.....	36
1.9.5. Identificación y Análisis de Oportunidades y Riesgos.....	36
1.9.6. Explicitación de Expectativas.....	36
1.10. Planificación.....	37
1.10.1. Cuadro de Futuro.....	37
1.10.2. Selección de Estrategias.....	37
1.11. Marco Conceptual.....	38

CAPITULO II

2. Marco Situacional de la Empresa.....	42
2.1. Generalidades.....	42
2.2. Reseña histórica.....	43
2.3. Organigrama Estructural.....	44
2.4. Organigrama Funcional.....	45
2.5. Manual de Funciones.....	45
2.5.1. Gerente.....	45
2.5.2. Contador.....	46
2.5.3. Secretaria.....	47
2.5.4. Cajero.....	48



2.5.5. Impulsador de ventas.....	48
2.5.6. Bodeguero.....	49
2.5.7. Chofer.....	49
2.5.8. Guardia.....	50
2.6. Misión.....	50
2.7 Visión.....	50
2.8. Principios (Metas).....	50
2.9. Análisis Situacional.....	51
2.9.1. Aspectos Implicados.....	51
2.9.1.2. Análisis del Entorno General.....	51
2.9.1.3. Análisis del Entorno Específico.....	52

CONTENIDOS

Pág

2.9.2.1. Análisis de Factores Internos.....	54
2.9.2.2. Análisis de Factores Externos.....	56
2.9.2.3. Matriz FODA.....	57
2.9.2.4. Matriz de Priorización.....	58
2.9.3 Problemas Sintéticos y Problemas Detallados.....	58
2.9.3.1 Problemas Sintéticos.....	58
2.9.3.2.Problema Detallado.....	59

CAPITULO III

3.Propuesta de la Implementación de un Plan Estratégico para la Reorganización de la Empresa El “Foco Norte” de la ciudad de Riobamba para el período 2011.....	61
3.1. Introducción.....	61
3.2. Objetivos de la Propuesta.....	62
3.2.1. Objetivo General.....	62
3.2.2. Objetivos Específicos.....	62
3.3. Desarrollo de la Propuesta.....	62
3.3.1. Visión.....	62
3.3.2. Misión.....	62



3.3.3. Valores.....	63
3.3.4. Objetivos.....	63
3.3.4.1. Objetivos a Corto Plazo.....	63
3.3.4.2. A Mediano Plazo.....	64
3.3.4.3. A Largo Plazo.....	64
3.3.5. Políticas Propuestas.....	64
3.4. Problema y Solución.....	67
3.4.1. Identificación del Problema.....	67
3.4.1.1. Aplicación de la Matriz de Vester.....	67
3.4.1.2. Análisis Gráfico de la Matriz de Vester.....	68
3.4.1.3. Interpretación de la Matriz de Vester.....	68
3.4.2. Solución a los Problemas.....	70
3.5. Momento Prospectivo.....	71

CONTENIDOS

Pág

3.5.2. Análisis de Comportamiento.....	72
3.5.2.1. Variables Independientes de Comportamiento.....	72
3.5.2.1.1. Variables a Nivel Individual.....	72
3.5.2.2. Variables a nivel de Grupo.....	75
3.5.2.2.1. Objetivo Común.....	75
3.5.2.2.2. Actitud Positiva.....	76
3.5.2.2.3. Intercambio de Información.....	76
3.5.2.2.4. Espíritu de equipo.....	76
3.5.3. Variables Dependientes de Comportamiento.....	76
3.5.3.1. Productividad.....	76
3.5.3.2. Ausentismo.....	77
3.5.3.3. Satisfacción en el Trabajo.....	77
3.6. Momento Estratégico.....	77
3.6.1. Identificación de Alternativas.....	77
3.6.2. Selección de Alternativas.....	78
3.7. Momento Táctico Operacional.....	82

3.7.1. Ejecución estratégica.....	82
3.7.1.1. Determinación de Estrategias.....	82
3.7.1.2. Plan de Acción.....	83
3.7.2. Evaluación.....	87
3.7.2.1. Indicadores de Evaluación.....	87
3.7.2.2. Cronograma.....	89
CAPITULO IV	
4. Conclusiones Y Recomendaciones.....	95
4.1. Conclusiones.....	95
4.2. Recomendaciones.....	98
4.3. Bibliografía.....	102
Resumen.....	104
Summary.....	105
Anexos.....	106

ÍNDICE DE CUADROS

TÍTULO	Pág.
No.1	
Proceso de Planeación.....	9
No. 2	
Matriz FODA.....	57
No.3	
Matriz Para La Priorización de Problemas.....	58
No.4	
Matriz de Vester.....	67
No.5	
Matriz de Consistencia Vertical.....	70
No.6	
Actuaciones Clave en cada Escenario.....	71



No.7		
Identificación de Alternativas.....		77
No.8		78
Problema: Dificultad en la Implementación Del Control Interno.....		
No.9		79
Problema: Inadecuada Distribución de Funciones.....		
No.10		79
Problema: Débiles Políticas Empresariales.....		
No.11		80
Problema: Procesos Internos Inconsistentes.....		
No.12		80
Problema: Inadecuado Control Interno.....		
No.13		
Problema: Constante Aparición de Competidores en el Ramo Comercial Ferretero.....		81
No.14		82
Determinación de Estrategias.....		
	TÍTULO	Pág.
No.16		87
Indicadores de Evaluación.....		
No.17		89
Cronograma.....		

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	TÍTULO	Pág.
No.1		4
Mapa De La Ciudad De Riobamba.....		



No.2	
Croquis De Ubicación.....	4
No.3	
Proceso De Planeación Por Fases.....	17
No. 4	
Proceso De Planeación Estratégica.....	26
No.5	
Organigrama Estructural.....	44
No.6	
Organigrama Funcional.....	45
No.7	
Matríz De Vester.....	69

ÍNDICE DE ANEXOS

	TITULO	Pág.
No.1		
Manual de Atención al Cliente.....		107
Palabras Claves para Atender.....		108
No.2		
Fotografías.....		109
No.3		
Distribución en Planta.....		117



AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradecemos a Dios por permitirnos compartir con nuestros seres queridos el inicio de este nuevo desafío, y por ser quien, durante todo este tiempo nos ha dado la sabiduría y fortaleza necesaria para llegar a ser lo que hoy somos.

Para alcanzar una meta en este caso la culminación de “Nuestra Carrera Profesional”, fue necesario adquirir todos los conocimientos y experiencias posibles, que serán los instrumentos que en un futuro no muy lejano nos servirán para enfrentar aquellas pruebas y obstáculos que nos puede presentar la vida, instrumentos acertados que los obtuvimos en un solo lugar ; la “ESCUELA

SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO”, institución que junto a sus maestros nos abrió sus puertas, y confió en nosotros, no solo ciencia sino también valiosas lecciones de vida.

Por ello hoy queremos plasmar en este Trabajo de Grado, nuestro sentir y decir desde lo más profundo de nuestro corazón , mil gracias querida Politécnica, por permitir que seamos los portadores de tus enseñanzas y ser quienes dejemos muy en alto tu nombre y prestigio.

No podemos terminar sin antes agradecer al maestro y amigo, Ingeniero Edwin Pombosa, que supo ser el guía que con disciplina, paciencia, trabajo pero sobretodo con entusiasmo y amor por lo que hace; supo encaminarnos para convertir lo que un día para nosotros fue un sueño, en una realidad.

Queremos dejar en esta nuestra TESIS la constancia de que aquello que se persevera se alcanza y que sin exigencia, no hay ni excelencia, ni éxito.

“SABER PARA SER”

“ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO”

Ana Alexandra López Bayas.

Janneth Alejandra Viñán Villagrán.

DEDICATORIA

Pienso que en el transcurso de la vida nos encontramos con dos clases de personas , los que nacieron para pelear por la vida y los que están vencidos por ellos mismos, y gracias a Dios mi camino ha estado lleno de aquellas personas luchadoras que viven día a día el presente dando lo mejor de sí mismos y enseñando al mundo lo que guardan en su mente y corazón, por ello está mi



Tesis ,reflejo de mi esfuerzo y constancia se la voy a dedicar: a ustedes Mi Familia soporte de mi vida quienes de manera incondicional han compartido mis tristezas, alegrías y hoy uno de mis triunfos, a mis Amigas/os por hacer de mi vida politécnica una de las mejores e inolvidables experiencias, pero de manera especial aquellos seres que me han demostrado que no existen obstáculos para alcanzar un sueño que basta un abrazo, una palabra, un siempre estaremos junto a ti para poder alcanzarlo, esas personas a las que admiro y amo profundamente son mis Padres que por siempre serán no solo motor de mi vida sino mi vida entera.

ANA ALEXANDRA LÓPEZ BAYAS

Durante mi vida entera y más en estos cinco años de grandes vivencias, momentos exitosos y también angustiosos para cumplir mis objetivos se han involucrado en todo momento circunstancias que me han ayudado a vencer todos estos obstáculos y lograr culminar mi carrera y mis deseos de superación por eso dedico este triunfo a quienes llenaron mi vida de amor y apoyo mi Gran Familia: a mi Madre y mi Padre, mis Abuelitos, mi Tía, mis Hermanos, pero sobre todo a mi hijo Martin que es mi inspiración quien llena mi vida de alegría y quien me impulsa a seguir día con día. A Dios Todopoderoso por iluminarme el camino a seguir y que siempre está conmigo en los buenos y sobre todo en los malos momentos.

JANNETH ALEJANDRA VIÑAN VILLAGRAN

INTRODUCCION



Una empresa alcanza el éxito cuando los recursos que posee son adecuadamente manejados, cada uno de los miembros que la conforman tiene claras sus funciones y responsabilidades, pero sobre todo cuando se consolida un equipo de trabajo que tiene una misión en común. El “Foco Norte” surge como extensión de una empresa de tradición en la ciudad de Riobamba; fue creada con la finalidad de satisfacer a la demanda existente del mercado ferretero teniendo así ya doce años de existencia, tiempo en el cual ha logrado alcanzar un importante posicionamiento a nivel local.

Toda [empresa](#) diseña planes estratégicos para el logro de sus [objetivos](#) y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de [la empresa](#). Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la [misión](#) que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las [funciones](#) operativas que va a ejecutar en el [mercado](#) y va a suministrar a los consumidores.

La información que se presenta a continuación está enmarcada dentro del contexto y realidad actual de la Empresa El “Foco Norte” de la ciudad de Riobamba.

CAPITULO I

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Planteamiento del problema

La estructuración de una empresa que se ajuste a las expectativas de sus emprendedores está directamente relacionada con la habilidad de gestión que estos sean capaces de desarrollar, esto dependerá de una serie de factores que implican un conocimiento eficiente en administración.

En nuestro medio la construcción de las empresas se hace fundamentalmente sobre un marco referencial empírico y basándose en la intuición financiera y la percepción difusa de probables escenarios para la inversión. En la mayoría de casos estos emprendimientos tienden al fracaso, sin embargo un pequeño número logra concretarse y consolidarse, sea porque logra ajustar sus servicios a satisfacer las necesidades y resolver los problemas de los clientes o porque tiene un fuerte soporte financiero.

Esta investigación se basa en una de estas empresas, El Centro Ferretero “El Foco Norte” que por tradición y un manejo intuitivo de los procesos administrativos y financieros ha logrado mantenerse vigente, pero que arrastra algunos problemas, sobre todo en el orden organizacional, que no le han permitido crecer objetivamente en relación al tiempo de permanencia en el mercado.

Se plantea entonces la Necesidad de Implementar un plan estratégico para la reorganización de la Empresa “El Foco Norte” de la ciudad de Riobamba para el período 2011.

Que permita realizar un diagnóstico situacional a través del cual se visualicen los puntos fuertes y débiles de la empresa, obteniendo la información suficiente que posibilite diseñar las estrategias necesarias para la racionalización del proceso de su aplicabilidad, solucionando de esta manera los problemas percibidos, orientando el negocio hacia su reorganización.

1.2. Formulación del problema

A continuación se formula la interrogante a la que se pretende dar respuesta en la presente investigación.

¿Cómo la implementación de un Plan Estratégico posibilita la reorganización de la Empresa “El Foco Norte de la ciudad de Riobamba para el periodo 2011?

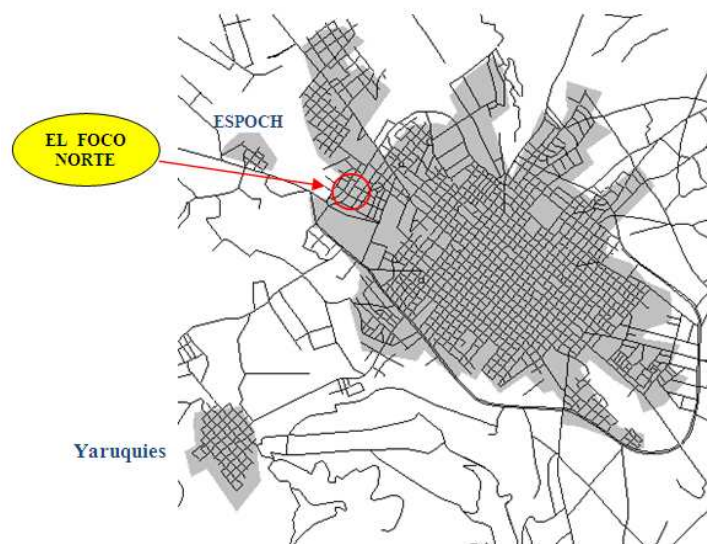
1.3. Delimitación del universo de investigación.

El presente trabajo de tesis tendrá lugar en la provincia de Chimborazo cantón Riobamba en la Ferretería Foco Norte ubicada en las calles Unidad Nacional y Av. La Prensa.

Gráfico N° 1

MAPA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA

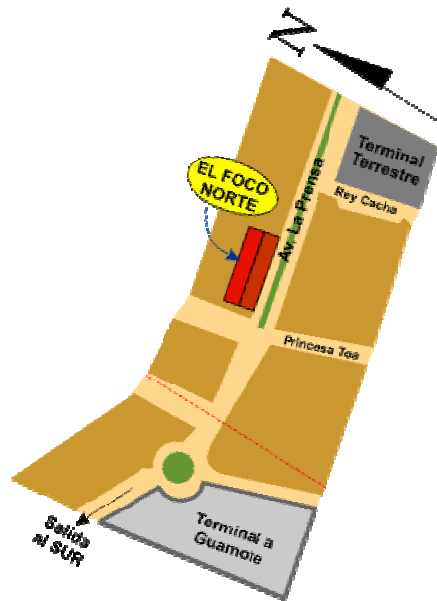
Riobamba



Fuente: Geo referenciación del Cantón Riobamba Arck View Gis

Gráfico N° 2

CROQUIS DE UBICACIÓN



Fuente: Geo referenciación del Cantón Riobamba Arck View Gis
Sobre una población cantonal aproximada de 220.919 habitantes, distribuida en 189.470 habitantes a nivel urbano y 31.449 a nivel rural de la que el 37,20% se ubica como económicamente activa es decir 82.202 habitantes¹.

Se han detectado 75 empresas debidamente registradas dedicadas al negocio de ferretería de las cuales 12 se encuentran al nivel competitivo con el Almacén el Foco Norte, como distribuidores directos de productos las restantes 63 empresas ferreteras son pequeños emprendimientos que en su mayoría se dedican a la intermediación.

El 100% de las empresas ferreteras dependen de aproximadamente 35 proveedores de los cuales el 80% están en la línea de artículos e insumos para la construcción y el 20% distribuyen maquinaria y herramientas.²

1.4. Justificación

¹ INEC. Proyecciones de población para el 2.010.

² Informe de Actividad Comercial en la Ciudad de Riobamba, Cámara de Comercio de Chimborazo (2007)

El presente trabajo de tesis tendrá una importancia económica social, académica, práctica y metodológica que servirá para mejorar las perspectivas de la empresa El Foco Norte de la ciudad de Riobamba.

Será importante desde el punto de vista económica social, porque servirá para conocer la situación actual de la empresa El Foco Norte de la ciudad de Riobamba, y al mismo tiempo sugerir soluciones a su problemática; social ya que a través de la restructuración de la ferretería mejorará su organización administrativa - financiera y por ende la atención a sus clientes será la más optima.

Desde el punto de vista académico será importante porque en la propuesta de la tesis se propondrán soluciones concretas para mejorar la restructuración de la Empresa.

Desde el punto de vista práctico, será importante ya que como futuras profesionales debemos poner en práctica los conocimientos, obtenidos y logrados durante nuestra formación en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en la carrera de Ingeniería Comercial

Desde el punto de vista metodológico, la tesis será importante por cuanto servirá para identificar la situación actual y proyecciones futuras de la empresa el Foco Norte y proponer mejorar su situación, a través de la aplicación de técnicas y métodos de investigación apropiados y enmarcados en este trabajo investigativo, así como también realizar una investigación practica y analítica.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Implementar un plan estratégico para la reorganización de la Empresa “El Foco Norte” de la ciudad de Riobamba para el período 2011.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional en el área administrativa de la Empresa el Foco Norte de la ciudad de Riobamba.
- Diseñar un Plan estratégico orientado a la reestructuración de los procesos de gestión administrativa de acuerdo a los resultados del diagnóstico situacional.
- Aplicar el Plan estratégico para la reestructuración administrativa de la Empresa el Foco Norte de la ciudad de Riobamba.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

La Implementación del plan estratégico permitiría la reorganización de la Empresa El Foco Norte de la ciudad de Riobamba para el período 2011.

1.6.2. Hipótesis Específicas

- El diagnóstico situacional del almacén El Foco Norte de la ciudad de Riobamba permiten la caracterización de los puntos Fuertes y Débiles de la empresa.
- Los resultados del Diagnóstico situacional del almacén El Foco Norte orientan el diseño del plan estratégico para su reorganización



- La Aplicación del Plan Estratégico permite la reorganización de los procesos de gestión en la empresa El Foco Norte.

1.7. VARIABLES

1.7.1. Variables Independientes

- Implementación del Plan estratégico de la Empresa el Foco Norte.

1.7.2. Variables Dependientes

- Reorganización de las fases administrativas de la empresa el “Foco Norte”
- Decisión Gerencial para implementar el Plan Estratégico
- Recurso Humano

1.8. Marco Teórico

1.8.1. Qué es planeación.

Planeación es decidir o identificar los objetivos que se van a alcanzar en un tiempo determinado para lograr un fin en específico, luego de esto lo siguiente es como alcanzarlos, En esencia, la palabra planeación se formular un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

1.8.2. La Importancia de la planeación:

La planeación es importante porque propicia el desarrollo de la empresa, reduce al máximo los riesgos y maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

"Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior".

Peter Drucker ³ propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia - la habilidad para hacer las cosas "correctas" - y la eficiencia - la habilidad para hacerlas "correctamente" . De estos dos criterios, Drucker sugiere que; la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas "correctas" y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo. En el cuadro siguiente, se esquematiza como es el proceso de Planeación incluyendo los tres niveles de las organizaciones:

Cuadro Nº 1
Proceso de Planeación

Alcance	Niveles	Tipo de plantación	Objetivo
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

1.8.2.1. Nivel institucional

³ **Peter Ferdinand Drucker** (Viena, 19 de noviembre de 1909 – Claremont, 11 de noviembre de 2005) fue un abogado y tratadista austriaco autor de múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento.



En este nivel se realiza la llamada Planeación Estratégica, por que los lineamientos son diseñados y asumidos por los dirigentes o altos mandos de la organización, para toda la organización. Por ello, cumplen con la tarea de enfrentar la incertidumbre que se genera en el ambiente, determinando las amenazas y oportunidades y diseñando estrategias para enfrentar estos dos anteriores.

La proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe tomar a toda la empresa, diseñando una Misión (Actual), Visión (futuro) y Metas (Proyecciones). Básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales.

Está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

1.8.2.2. Nivel intermedio

Este nivel asimila las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel institucional. Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. El propósito de las decisiones en este nivel, debe ser limitado, con plazos más cortos, áreas menos amplias. Las decisiones implicadas abarcan partes de la empresa: su amplitud es departamental. Se orienta hacia resultados satisfactorios.

En este nivel, la Planeación Táctica toma un concepto de toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles medios en la jerarquía.

1.8.2.3. Nivel operativo

Los detalles del plan a plazo medio no son suficientes para lograr las operaciones corrientes inmediatas, es necesario detallar aún más este plan; esto es posible a través de los planes a corto plazo.

Los planes a corto plazo son usualmente planes a desarrollarse en un año o menos y contienen detalles y calendarios del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización. Así, el plan de producción y el plan de distribución incluirán cuotas de venta, presupuesto de distribución y pronóstico estimado de ventas.

1.8.3. La organización:

(Drucker, 2.005) Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata entonces del instrumento administrativo, y no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

En este sentido la organización consiste en:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisarlo.
- La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Para la mayoría de los administradores el término Organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.

Estructura intencional de funciones significa que las funciones que se pide cumplir a las personas deben diseñarse intencionalmente para garantizar la realización de las actividades requeridas y la adecuada correspondencia entre éstas a fin de que los individuos puedan trabajar fluida, eficaz y eficientemente en grupos.

1.8.4. Organización formal e informal

1.8.4.1. Organización formal: (Drucker, 2.005) se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Pero describir a una organización como " formal" no significa que contenga nada inherentemente inflexible o indebidamente limitante.

La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en

una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.

1.8.4.2. Organización informal: (Drucker, 2.005) La organización informal es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorables a resultados comunes. La organización informal como una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas.

De este modo son organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama).

La organización informal da cierta cohesión a la organización formal y hace más rápida la comunicación. Crea en los miembros de una organización formal un sentido de pertenencia, categoría, respeto por sí mismos y satisfacción.

Muchos administradores hacen un uso deliberado de las organizaciones informales como canales de comunicación y vías para influir en la moral de los empleados.

1.8.5. Organigrama.

(Drucker, 2.005) El organigrama es la representación gráfica que muestra determinados aspectos de la organización, ya que sólo indica la forma en que se relacionan los distintos departamentos por medio de líneas de autoridad.

La descripción de cargos complementa la falta de información, ya que permite precisar el contenido y las relaciones de las distintas posiciones definidas en el organigrama. Es una descripción escrita de las relaciones de autoridad y los principales deberes del cargo y sus requisitos, etc.

1.8.5.1. Elementos a representar.

a). Posición o cargo: representa el conjunto de actividades agrupadas de acuerdo con algún criterio de departamentalización y que se asignan a una unidad orgánica o persona. Se representa gráficamente mediante un rectángulo, donde se coloca la denominación del departamento y/o nombre y jerarquía del jefe. Los organismos no lineales, "staff" o de asesoramiento, se representan fuera de la pirámide jerárquica.

b). Relaciones entre cargos: muestra la relación de autoridad jerárquica mediante líneas continuas que unen las distintas posiciones, y la autoridad funcional o "staff" mediante una línea de trazo partido.

1.8.6. La Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias)⁴ para alcanzar dichos objetivos. Desde esta

⁴ El término “estrategia” se deriva del griego “Strategos”, que significa, literalmente, “general del ejército”. Cada una de las diez tribus de la antigua Grecia. Elegían cada año un Strategos para dirigir su regimiento. En la batalla de Maratón (490 AC), los strategos asesoraron al Gobernante político como un consejo. Dieron asesoría “estratégica” sobre la gestión de las

perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas y privadas.

A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

El uso de la Planificación Estratégica se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

Las características centrales de la gestión orientada a resultados son:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la

batallas para ganar las guerras, en lugar de asesorar sobre “tácticas” de manejo de las tropas para ganar las batallas. Con el tiempo, el trabajo de los estrategos creció para incluir funciones judiciales.

organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.

- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

La PE cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo y apoya la identificación de cursos de acción que establezcan las prioridades institucionales.

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente.

En el marco de las actividades de planificación de las organizaciones es necesario distinguir entre la planificación estratégica y la planificación operativa. Aun cuando ambas tratan de determinar los mejores cursos de acción, la primera se refiere al largo y mediano plazo y la segunda se relaciona con el corto plazo.

Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto la PE es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.

La planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de su intervención.

1.8.7. Etapas de un proceso de Planificación Estratégica.

Aunque con diferentes terminologías y enfatizando en mayor o menor medida algunos aspectos, existe un cierto consenso en relación a los elementos que integran ese proceso, las etapas a través de las cuales el mismo se puede articular y la secuencia lógica entre las mismas.

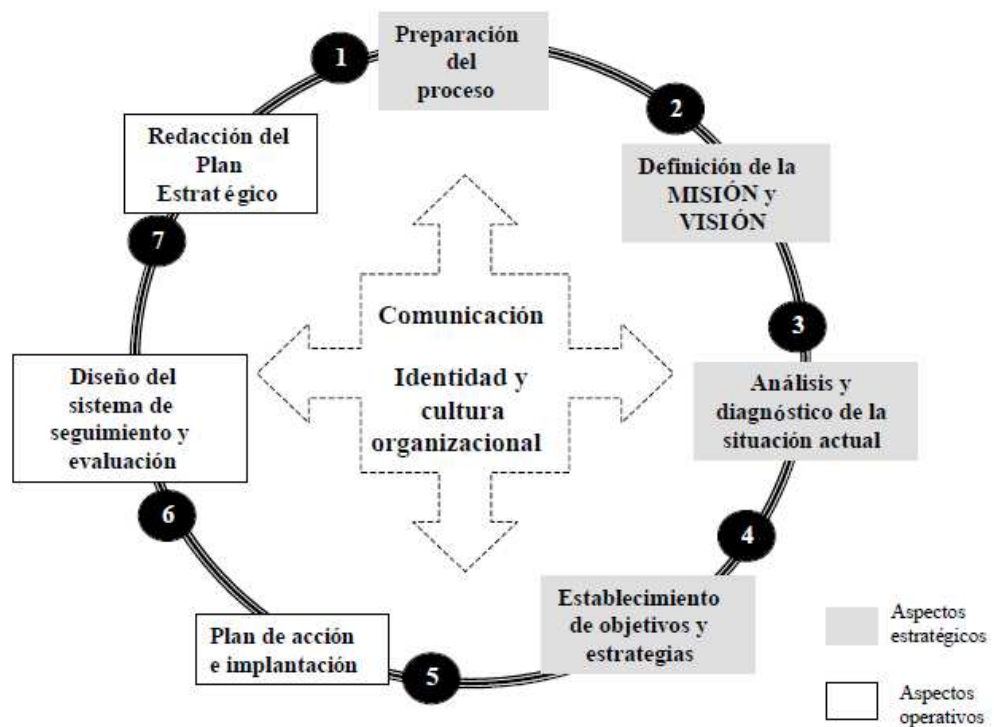
El siguiente esquema muestra el itinerario de un proceso de planificación estratégica por fases, si bien, como se ha indicado, cualquier recorrido de esta naturaleza debe concebirse como algo dinámico, de forma que sea siempre posible en cada etapa, revisar lo efectuado hasta el momento y volver atrás para replantearlo, si se considera necesario.

El esquema propuesto aborda los principales aspectos estratégicos, así como algunas cuestiones de carácter más operativo que permiten aterrizar los planteamientos más generales y que hemos querido incluir para ofrecer un panorama más completo del ejercicio de planificación.

En el centro del gráfico se sitúan los aspectos relacionados con la comunicación y con la cultura e ideología de la organización, que pueden actuar como elementos facilitadores o frenos a lo largo del proceso (todos los cambios y su razón de ser necesitan ser comunicados y filtrados para garantizar su consistencia con la cultura de la organización).

Gráfico N° 3

PROCESO DE PLANIFICACIÓN POR FASES



Fuente: Dapozo, 2.010

1.8.7.1. Las tareas preparatorias.-

Cualquier proceso de planificación estratégica supone un cuestionamiento sobre la razón de ser y el sentido último de la organización, así como de la utilidad del trabajo que hacemos dentro de ella. Pensar estratégicamente nos obliga a hacernos preguntas básicas en relación con lo que somos en la actualidad y lo

que queremos ser en el futuro, sobre dónde estamos ahora y adónde queremos llegar, acerca de cómo queremos lograrlo y qué debemos hacer para conseguirlo, entre otras.

Obsérvese que estas cuestiones son lo suficientemente esenciales como para interesar a cualquier organización, con independencia de su tamaño, del número de personas que trabajen o colaboren con ella, de su mayor o menor grado de profesionalización, etc., de manera que la planificación estratégica no es un ejercicio exclusivamente reservado a entidades grandes y consolidadas, con volúmenes muy significativos de actividad, sino que ,lógicamente con distinto alcance y diferentes grados de complejidad o sofisticación, puede ser abordado por organizaciones más pequeñas, con una estructura organizativa sencilla o de carácter más informal.

Asimismo es conveniente conocer cuáles son las principales razones que nos impulsan a abordar un proceso de esta naturaleza, que en puede conducir a cambios significativos en la organización: ¿nos lo exigen las entidades y personas financiadoras? ¿Queremos conseguir captar más recursos? ¿Deseamos prestar un mejor servicio a los usuarios? ¿Están cambiando las demandas de los mismos? ¿Necesitamos ampliar nuestra base social o el número de colaboradores? ¿Queremos reducir costes?

Entre las tareas concretas necesarias para preparar un proceso de planificación estratégica suelen considerarse al menos las siguientes:

a) Identificación y selección de las áreas o temas en los que se centrará el ejercicio de planificación. Aunque la planificación estratégica suele abarcar por definición al conjunto de la organización, sobre todo en organizaciones de gran tamaño es posible circunscribirlo a determinadas áreas consideradas especialmente relevantes (finanzas, comunicación, proyectos, servicios, etc.).

b) Clarificar el rol de cada instancia o persona en el proceso, cómo se repartirán las responsabilidades para la recogida de la información, su análisis, la convocatoria de foros de discusión, el equipo o persona que se encargará de redactar el plan, etc.

c) Conformar un equipo o comité de planificación encargado de impulsar el proceso de planificación y la aplicación y valoración de sus resultados. Habitualmente se suele recomendar que en dicho comité (que no deberá exceder un número de 5 a 8 miembros aproximadamente), se combine la presencia de personas de:

- Los niveles directivos, con una perspectiva global de la organización y con la capacidad de decisión suficiente para implantar los cambios que se propongan.
- Responsables o personal técnico, con un carácter más ejecutivo, planteamientos más operativos y realistas y contacto más directo con los usuarios de los servicios.
- Las áreas de gestión y apoyo administrativo, según los casos (de programación, administración, contabilidad, servicio jurídico, etc.).
- El área de comunicación.

d) Identificar y recoger la información que sea necesaria y esté disponible para orientar la toma de decisiones.

1.8.7.2. Establecer la misión y visión de la organización.

1.8.7.2.1. Misión.

(Armijo, 2.009) “La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia”.

- Una correcta definición de la Misión debe contener:
- Cuál es el propósito de la Organización.
- Qué hace: descripción de los Productos Finales (Bienes y servicios que entrega).
- Para quiénes: identificación de los Usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios).
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer.

1.8.7.2.2. Importancia de la Misión

El plan estratégico de las empresas es un mapa que les permite orientar su accionar en todo momento, tanto a la empresa en general como a sus directivos. Dicho plan debe ser congruente con los valores organizacionales, con la filosofía y la cultura empresariales. Uno de los aspectos críticos en la formulación del plan estratégico es la declaración de la misión corporativa, la cual debe estar alineada con los valores organizacionales.

La Misión puede ser un ejercicio tanto de identificación o definición de la misma, como de revisión y a veces actualización. El ejercicio de trabajar con la Misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad

organizacional, dado que enmarca los productos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía.

De esta manera, antes de comenzar cualquier ejercicio alrededor de la misión institucional es clave que sus máximas autoridades estén involucradas, liderando el proceso y validando los compromisos que surjan. Si no es posible contar con este liderazgo, la experiencia indica que es mejor no seguir, dado que los recursos de tiempo son valiosos y la misión requiere validación, así mismo el comenzar con un ejercicio alrededor de la Misión, genera expectativas.

1.8.7.2.3. ¿Cómo se redacta la misión?

(Dapozo, 2.010) No es conveniente ser ortodoxos respecto de la redacción de una misión, puede ser tan larga o tan breve como el equipo a cargo de su definición lo crea conveniente.

Sin embargo, su lectura debe permitir a todos los interesados comprender cuál es la esencia o especificidad del quehacer institucional (que le confiere identidad) y que justifica públicamente su existencia.

Para formular la misión se debe encontrar una **idea fuerza** con determinadas características, que sea capaz de **movilizar** las energías institucionales hacia una causa común, maximizando la **creatividad y compromiso de sus miembros**, aprovechando al máximo las oportunidades que le brinda el contexto y delimitando su campo de acción a aquello en lo que es realmente competente. Para lograr definir la misión de una organización es necesario que logremos acuerdo o consenso sobre tres aspectos básicos:



- **primero**, qué es lo que queremos y por qué;
- **segundo**, desde qué rol interactuamos en el contexto social,
- **y tercero**, cuáles son los grandes objetivos estratégicos planteados a largo plazo.

Cuando se trata de definir la misión de una organización, solo el consenso y la participación de todos permite lograr un nivel de compromiso y transformar una idea escrita en los papeles en una idea fuerza capaz de movilizar o motivar a los integrantes de la organización. La participación del conjunto hace que la definición de la misión no sólo sea la idea de algunos pocos visionarios o dirigentes sino el convencimiento del resto de los integrantes de la organización.

Las principales **dimensiones** que componen la misión institucional son:

- La visión y el propósito.
- El rol o papel como actor social en la misión formulada.
- La definición de objetivos estratégicos.

1.8.7.2.4. Visión.

(Armijo, 2.009) La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

1.8.7.2.5. ¿Cómo se redacta?

Puede ser más amplia que la Misión Institucional, y debe contener aspectos que permitan a los usuarios ciudadanos identificar que pueden esperar de la Entidad en cuanto a valores, creación de oportunidades, proyección, etc.

Se debe evitar repetir las funciones, y los productos que caracterizan la definición de la misión. Asimismo, no deberían señalarse aquellos aspectos relacionados con los proyectos de modernización de corto plazo.

1.8.7.2.6. ¿Qué no debe faltar?

- Los valores de la entidad
- Cómo quiere ser vista o percibida la institución en el futuro.

(Dapozo, 2.010) Cuando hablamos de visión y propósitos nos estamos refiriendo a los sentimientos y valores más profundos de las personas que componen la institución, que logran ser transformados en sentimientos y valores grupales, institucionales.

Esos valores son capaces de movilizar y comprometer a los miembros de la organización en la tarea más allá de otros intereses subalternos tales como el salario, el prestigio, etc.

La visión es la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero también implica una proyección; una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea. Es generalmente algo noble que convoca a los actores internos y externos a luchar y comprometerse por los objetivos y proyectos de la organización.

Cuando hablamos de visión estamos pensando en la organización que deseamos en el futuro. La visión cumple con el objetivo de identificar el sentido general y la dirección hacia donde se mueve la institución.



En la construcción de la visión juegan un papel importante los valores o ideales que comparten los integrantes de la organización y que orientan su comportamiento. Indican a las personas por qué sentirse satisfechas y en consecuencia son una herramienta para la toma de decisiones. En la formulación y reformulación de la misión resulta importante el papel de los líderes, ya que estos pueden facilitar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por las organizaciones.

La responsabilidad de los líderes, en este sentido es muy importante en tanto debe "elaborar una visión de futuro, identificar un blanco que se quiere y se debe alcanzar, estimular la adopción de objetivos que trascienden a las personas individualmente, mostrar las estrategias necesarias y los senderos alternativos a seguir para llevar a cabo los cambios que permitan hacer real esa visión".

Los Líderes integran y orientan los esfuerzos de todos los miembros de sus organizaciones mediante la creación compartida de una visión. Pero para escoger una dirección, el líder debe haber incorporado la imagen mental, la fantasía del futuro posible y deseable que tiene la organización de sí misma.

Con la visión el Líder presenta a la organización el puente que hay que cruzar entre el presente y el futuro deseado. Por último nos parece interesante recuperar lo que plantea H. Malcom acerca de la misión:

"La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una organización o empresa de otras parecidas, identifica el alcance de sus operaciones en los aspectos de sus productos o servicios y su inserción en el mercado".⁵

⁵ Citado por Dapozo (2.010)



1.8.7.2.7. Objetivos Estratégicos

(Armijo, 2.009) Los objetivos estratégicos, constituyen el siguiente paso a definir, una vez que se ha establecido cuál es la Misión. La pregunta a responder es:

¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr?

Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.

De las distintas definiciones de objetivos estratégicos empleadas en los manuales metodológicos de varios países, es posible distinguir las siguientes características:

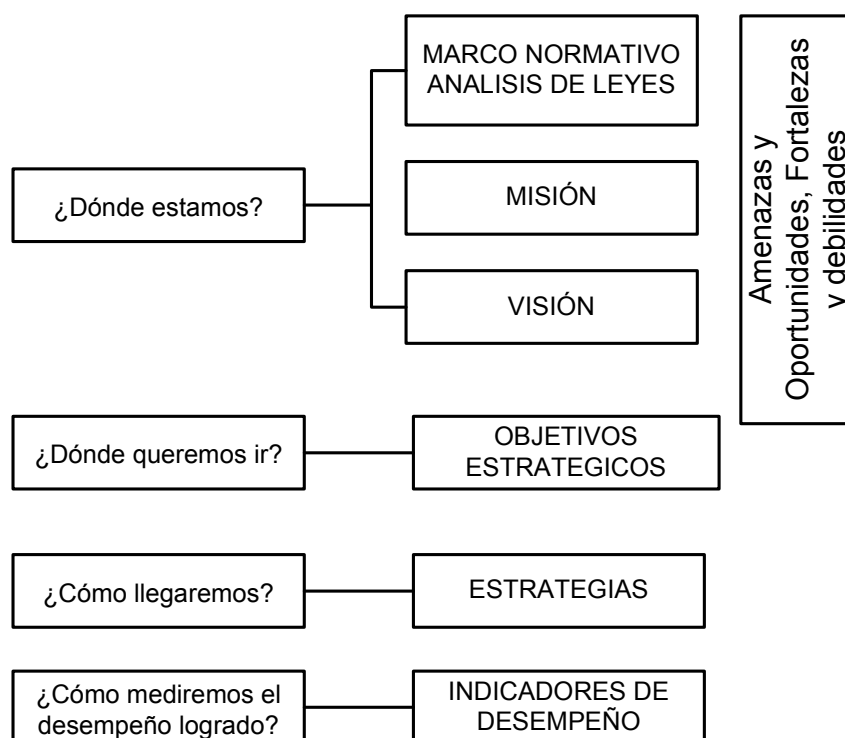
- Se vinculan directamente con la misión.
- Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo.
- Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto.
- Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios.

1.8.7.3. Pasos Básicos para la definición de los Objetivos Estratégicos.

De acuerdo al Gráfico N° 4; que muestra el proceso de planificación estratégica, es posible visualizar que después de establecer las “definiciones estratégicas básicas” como Misión y Visión, que tienen un carácter más permanente desde el punto de vista de la gestión, la definición (o validación de objetivos estratégicos previos) de los Objetivos Estratégicos da comienzo al proceso de planificación estratégica en su versión anual y como antesala de la formulación del presupuesto.

Gráfico N° 4

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Armijo Marianela (2.009)

Cuando una entidad se propone establecer sus objetivos estratégicos, debe partir necesariamente de un diagnóstico institucional, que permita identificar

las brechas desde el punto de vista organizacional que le dificultan obtener el mejoramiento esperado de la gestión y los resultados que se quiere alcanzar. En este sentido no tan solo para abordar la misión sino también para la construcción de objetivos y estrategias se utiliza en general un análisis de los aspectos internos y externos a la entidad.

1.8.8. Análisis de los aspectos internos y externos a la Entidad

(Armijo, 2.009) Un paso fundamental que la metodología de PE provee para la definición de los Objetivos Estratégicos tiene que ver con el antiguo y clásico análisis del ambiente externo y del ámbito interno, o también denominado “FODA”. Este básicamente consiste en un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para el logro de los objetivos. Pueden ser producto de debilidades organizacionales, o bien de eventuales brechas que surgirán para enfrentar nuevos desafíos. Este análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución.

Lo importante a tener en cuenta es que antes de comprometerse a obtener un tipo de resultado, es fundamental analizar si la organización estará en condiciones de asumir con dicho desafío.

Si partimos de la base que los Objetivos Estratégicos son la declaración de qué resultados queremos lograr como organización para cumplir con nuestra misión, nos estamos enfrentando a la necesidad de abordar ciertas restricciones institucionales, financieras, o bien a cómo aprovechar ciertas condiciones favorables a la entidad para optimizar el logro de dichos resultados.

El tipo de restricciones pueden provenir tanto desde la propia organización (que en este caso convencionalmente se han denominado “debilidades”), o bien desde el ambiente

externo, que también se conocen mejor como amenazas. Desde el punto de vista de las condiciones favorables, éstas también pueden provenir desde el ámbito interno que en general se las ha denominado como “fortalezas”, o del ambiente externo o entorno a la organización u “oportunidades”.

Por otro lado el tipo de desempeño que se espera logre la institución, tiene ciertas características, y dentro de las más importantes es que responda no solo al cumplimiento de sus objetivos (eficacia) sino también que lo haga al mínimo costo (o sea con un aprovechamiento pleno de los recursos que se le han encomendado), y además, que dicho desempeño garantice el cumplimiento de ciertos estándares y expectativas de los usuarios en la política pública, los bienes y servicios entregados, etc., es decir que sea de calidad.

También debe asegurar que el manejo de los recursos haya sido con “economía”, es decir si tuvo que hacer una compra, asegurar que fue al mejor precio, asimismo si se trata de administrar el programa, la idea es que los gastos administrativos estén en un determinado estándar.

De esta manera para definir el QUE debe hacer una institución, tiene ciertos requisitos y ciertas complejidades no menores. Si a esto le sumamos que el rol del gestor en la mayor parte de los países latinoamericanos tiene escasa flexibilidad para tomar decisiones respecto de contrataciones, de compras, de ahorros, etc., es decir no es un “gerente”, pero se le pide que actúe como tal, podemos entender por qué en la mayor parte de los casos los objetivos estratégicos que redactan las entidades son un listado de funciones permanentes, con muy poca capacidad de innovación y desafíos.

Sin embargo, esta situación no debiera ser obstáculo para que las entidades no se esfuercen en esta búsqueda de su que hacer, finalmente de acuerdo a la experiencia que se ha sistematizado en talleres, cursos y asesorías a gran parte de los países de la región, se constata una gran diferencia cuando una organización tiene o no una buena definición de sus Objetivos Estratégicos. La razón fundamental es que a través de éstos,

los directivos Priorizan su gestión. Asimismo disponen de una herramienta clave a la hora de demostrar que con

Esos recursos ellos están dispuestos a lograr esos resultados.

1.8.8.1 ¿Cómo se redactan los objetivos estratégicos?

- Señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas a cargo de la Institución.
- Evitar su redacción en términos de “Contribuir”, “Fomentar”, “Procurar”.
- Responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la Institución en su globalidad.
- Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.
- Responder sobre el Beneficio esperado para los usuarios a los cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución.

1.8.8.2. Importancia de los Objetivos Estratégicos para la gestión

Institucional

Los objetivos estratégicos constituyen la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones empresariales hacia los resultados.

- El objetivo estratégico permite constatar la intención de un cambio o transformación en la calidad, eficiencia, economía, o resultado en los productos con los cuales se relaciona.



- El objetivo estratégico, debe expresarse en términos concretos de resultados esperados y no ser establecidos en términos de funciones permanentes del Programa.

(Dapozo, 2.010) Una vez que se han redefinido la visión de futuro, la misión y los objetivos generales de corto y largo plazo, hay que comenzar el **proceso de formulación del plan estratégico**. Para ello veremos en primer lugar qué son las **estrategias** y cómo plantearlas.

(Dapozo, 2.010) Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

La estrategia no es un fin en sí mismo sino sólo un medio con miras a alcanzar los objetivos de largo plazo. Implica la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de involucrar en las mismas a los miembros de la organización.

Cada estrategia constituye un conjunto de acciones o medidas tácticas, que permite a la organización desarrollarse en el largo plazo y comprometer sus recursos humanos y su capital.

(Dapozo, 2.010) La estrategia no es un fin en sí mismo, sino sólo un medio.

Entendida globalmente, estrategia sería el todo (objetivos, políticas y programas). Si la definimos funcionalmente, enmarcaría sólo la parte de programas y planes de acción.

(Dapozo, 2.010) Cuando pensamos estratégicamente estamos abriendo caminos hacia los proyectos específicos.

Es por esto que podemos pensar que la estrategia es una acción o grupo de acciones que permite abrir caminos a los proyectos específicos, para cumplir con los objetivos institucionales.

(Dapozo, 2.010) Las estrategias deben formularse para explotar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de la visión de futuro, de la misión y de los objetivos.

Para lograr un "**Plan Estratégico**" que represente al conjunto de la organización debemos crear todos los canales de participación posibles y efectivos; deben participar no solo los dirigentes y gerentes sino también el resto de los integrantes de la organización.

Es decir, las diferentes instancias para la elaboración del plan tienen que ser lo suficientemente amplias como para permitir la participación de las personas que habitualmente concurren a la Organización e incluso de aquellas otras que por diversos motivos, en algún momento se alejaron o no participan activamente en la institución.

(Dapozo, 2.010) Esta instancia, la de elaborar un plan estratégico, es además una buena oportunidad para fortalecer los vínculos dentro mismo de la organización. Hay organizaciones muy pequeñas, por ejemplo, aquellas destinadas a la prestación de un servicio, que están conducidas por un grupo de personas. En estos casos se puede convocar a representantes de los usuarios del servicio para que contribuyan con sus aportes y puedan brindar sus opiniones acerca del mismo.



- Las estrategias se orientan al futuro.
- No son un fin en sí mismo, sino sólo medios.
- Deben contribuir al logro de los objetivos y la misión.
- En su formulación tienen que participar todos los miembros de la organización.
- Implican un conjunto de medidas tácticas y decisiones concretas.
- Abren camino hacia los proyectos específicos.

1.8.8.3. Evaluación de las estrategias actuales.

(Dapozo, 2.010) El primer paso para avanzar en la elaboración del plan estratégico es **identificar las estrategias que estamos utilizando**. Una vez identificadas debemos **analizarlas** tratando de ver cuáles son los obstáculos que están trabando, demorando, perjudicando o buscando eficiencia a la organización.

Del mismo modo, es importante analizar **las estrategias históricas** de la institución, su evolución y su impacto concreto en función de lo que acordamos en las últimas planificaciones realizadas.

Para ello se necesitará información que ya existe en la organización, por ejemplo, en los estatutos, actas de reuniones, actas de asamblea, documentos de proyectos o programas, informes, fotografías, recortes periodísticos, etc.

Toda esta información ayudará a reconstruir la manera en que la organización se ha movido a lo largo de la historia. ¿Entonces, que estrategias hay que tener en cuenta en esta primera etapa?



- Las estrategias que planeamos,
- Las que están en uso,
- Las que dejamos de lado,
- Las que están surgiendo,
- Las estrategias imprevistas

1.8.8.4. Identificación y Priorización de las Estrategias Futuras.

Una vez logrado un panorama claro, a partir de los datos del diagnóstico, donde se pudieron establecer tanto oportunidades como riesgos relacionándolas con las debilidades y fortalezas de la organización, deben definirse que nuevas **metas estratégicas** pueden plantearse para la organización.

Este paso o momento es muy sencillo y consiste en especificar de modo claro las estrategias que se pueden ejecutar en base a las capacidades de la organización.

¿Cómo hacer para priorizar, para establecer cuál de estas estrategias puede implementarse primero en la organización?

Debemos tener en cuenta, por lo menos, **tres aspectos fundamentales**:

1. Hacer un pronóstico rápido y sencillo acerca de todo aquello que pasará si no se actúa.
¿Qué se perderá? ¿Qué se ganará?
2. Determinar cuáles son los requisitos: habilidades, destrezas y todas aquellas capacidades que se necesitan para llevarlas a cabo.

3. Identificar cuál es el punto de vista y las decisiones que tomarán los dirigentes de la organización.

1.8.8.5. Ajustes del Plan estratégico

Una vez concluido el desarrollo de los pasos que han permitido la estructuración del Plan Estratégico es necesario realizar un rápido y sintético chequeo y ajuste de todos ellos (las estrategias que usamos en el pasado, las que están en uso hoy, las que dejamos de lado, las que están surgiendo y las imprevistas).

Se debe asegurar que toda la información o demanda importante detectada durante la etapa de diagnóstico se haya tenido en cuenta y que los distintos elementos del Plan Estratégico presenten una alta coherencia entre sí.

Una vez terminado y revisado el Plan Estratégico, debe ser aprobado formalmente y difundido para conocimiento de todos los miembros de la organización. Paralelamente, puede iniciarse el proceso de planificación operativa.

1.8.8.6. Preparación para la articulación con planificación operativa.

Se ha dicho que la Planificación Estratégica permite a una organización definir sus principales objetivos de mediano y largo plazo y diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograr esos objetivos.

Sin embargo, la Planificación Estratégica no permite, por sí sola, la elaboración de un plan de trabajo operativo que defina los pasos concretos que cada miembro de la



organización debe realizar, ni cómo deben asignarse y usarse los recursos materiales que posee la organización para llevar a cabo sus actividades.

Es necesario avanzar en otra etapa de planificación, complementaria a la anterior, que se denomina Planificación Operativa.

(Dapozo, 2.010) La Planificación Operativa representa una continuidad y un complemento de la Planificación Estratégica.

Las estrategias nos sirven como guías para la formulación y definición de los diferentes planes y programas que priorice la organización. Definidas las estrategias es necesario bajarlas a las operaciones concretas de la institución, es decir, convertirlas en programas y proyectos, en base a los presupuestos con los que cuente la organización.

La Planificación Operativa implica llegar del Plan Estratégico a programas y proyectos concretos de trabajo. Constituye la etapa final del proceso de planificación y consiste en establecer compromisos para poner en práctica la visión de futuro, la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, que fueron diseñadas en la Planificación Estratégica.

(Dapozo, 2.010) La Planificación Estratégica y la Planificación Operativa conforman un proceso de ida y vuelta. La Planificación Operativa indica que se debe hacer, cómo, cuándo y quién debe hacerlo, con qué recursos y cuáles serán los resultados esperados.

1.9. Como Elaborar una Planificación Estratégica

Esto pretende ser una síntesis de lo dado anteriormente.



Se tienen en cuenta los dos momentos fundamentales: diagnóstico y planificación propiamente dicha.

Para realizar el diagnóstico se siguen los siguientes pasos:

1.9.1. Análisis de los fines

(Dapozo, 2.010) En el caso de organizaciones que dispongan de reglamentos o estatutos les será conveniente remitirse a ellos y rescatar fines, misión y visión de la organización.

Las organizaciones con menor formalización seguramente tendrán actas de reuniones u otros escritos que permitan identificar estos elementos.

1.9.2. Recuperación de la historia.

Se intenta recuperar la memoria de la organización, por ejemplo, a través de entrevistas con los miembros, para conocer su historia organizacional, cuándo y por quién fue creada, con qué fines, los mitos, obstáculos, etc. Se investigarán las dificultades, restricciones o limitaciones que se destacan en la historia institucional, de manera de centrar la atención de la organización en ella con vistas a superarlas.

1.9.3. Análisis de Resultado.

Aquí es conveniente hacer un análisis de los logros a través de los antecedentes, documentos, resúmenes de información, etc.



Los objetivos que se persiguen en esta etapa son:

- Evaluar si los fines que se fijó la organización se adecúan a la misión que le dio origen.
- Evaluar si las estrategias, las formas, los modos definidos a partir de "la estructura organizacional" permiten a los miembros de la organización lograr los fines planteados.

1.9.4. Identificación y análisis de Fortalezas y Debilidades

Se centrará la atención en la organización, sus lados positivos y sus puntos débiles y para ello se puede utilizar la matriz de análisis FODA.

1.9.5. Identificación y análisis de Oportunidades y Riesgos

En este punto nos detenemos a analizar las oportunidades y riesgos que encontramos en el contexto.

1.9.6. Explicitación de Expectativas

Se revisan la misión y la visión, con la participación de todos los miembros.

En este momento se debe tratar de responder a la pregunta: ¿Cuál es la nueva situación deseada?

En síntesis, esta etapa de diagnóstico es fundamental por varias razones: permite identificar y analizar las tendencias más importantes en el desempeño de la institución, proporciona información confiable que servirá para elaborar estrategias institucionales adecuadas desde las cuales se puede formular la Planificación Operativa.

Al mismo tiempo se promueve una cultura de recuperación y análisis de la experiencia institucional para mejorar los resultados, y generando un espacio de participación que fomente la discusión, la creatividad y la búsqueda de acuerdos y consensos de los miembros de la organización.

1.10. Planificación

Se tienen en cuenta las siguientes etapas:

1.10.1. Cuadro de futuro

(Dapozo, 2010) En esta etapa se describe en grandes líneas el futuro deseado para la organización, en el mediano y largo plazo, pensando en los hechos pasados, las esperanzas, los sueños, los peligros y las oportunidades actuales.

Sobre la base de una imagen mental de futuro deseable para la organización se visualiza el camino a seguir. Esta imagen debe caracterizarse por ser realista y acorde a las expectativas de los miembros de la organización. En este cuadro se deben tener en cuenta aspectos tales como:

- Definir el rumbo, como organizarse y cuáles son los proyectos importantes para la organización.
- Aprovechar oportunidades y fortalezas.



- Disminuir las amenazas y debilidades.
- Diseñar nuevos servicios, productos o tecnologías y procesos que sean necesarios para el éxito de la organización en este nuevo contexto.
- Desarrollar programas de expansión y crecimiento

Esta es, en definitiva, la etapa preparatoria para la toma de decisiones. Es el momento de identificar en grandes líneas los caminos a seguir y los desde ahí se van definiendo grandes ejes de acción.

1.10.2. Selección de estrategias

(Dapozo, 2.010) Se seleccionarán las estrategias, los caminos o procedimientos e instrumentos a utilizar para responder a las nuevas exigencias que permitan ubicar a la organización en una situación ventajosa en el futuro.

Estos lineamientos estratégicos constituirán criterios básicos que permitan iniciar el proceso de planificación operativa en un futuro próximo. El próximo paso es desarrollar planes operativos anuales que permitan ejecutar la estrategia diseñada.

En la formulación del Plan Estratégico, las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

Pero hay que tener en cuenta que la estrategia no es un fin en sí misma, sino que debe entenderse como un medio con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo.



Y una vez definidas las estrategias es necesario convertirlas en operaciones concretas, en programas y proyectos. Aquí se advierte la estrecha relación entre la Planificación Estratégica y la Planificación Operativa. Esta última representa una continuidad y un complemento de la primera.

1.11. Marco Conceptual

- **Análisis organizacional.** Estudio de los factores exógenos y endógenos que influyen en una organización pública o privada.
- **Amenazas** Aspectos desfavorables en el entorno, que pueden afectar negativamente para alcanzar una Visión deseable.
- **Autoridad** Es el derecho que tiene una persona de mandar y hacerse obedecer.
- **Asociatividad** Unión de varias personas dedicadas a labores similares y con capital de trabajo escaso.
- **Debilidades** Situaciones o acciones que impiden el mal funcionamiento de la organización.
- **Calidad** Manera de ser de una persona o cosa. Carácter, genio, índole. Condición o requisito que se pone en un contrato.
- **Cursos Alternos de Acción** Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.



- **Dirección** Habilidad gerencial y de liderazgo mediante la cual se dirige, influye y motiva a los seguidores y miembros de la compañía a la consecución de tareas relativas al mejoramiento empresarial
- **Eficacia** Virtud, actividad y poder para obrar.
- **Eficiencia** Lograr los objetivos propuestos con la utilización de la menor cantidad de recursos existentes en la organización.
- **Estructura de la Organización** Sentimientos de los trabajadores sobre su trabajo, sobre las normas, sobre los procedimientos.
- **Estructura** Esqueleto de la organización que permite el cumplimiento de objetivos, coordinación de actividades y asignación de responsabilidades.
- **Entorno** Conjunto de condiciones extrínsecas que necesita un sistema administrativo para funcionar adecuadamente, que no son de inherencia de la empresa pero que pueden afectar positiva o negativamente.
- **Empresa** Conjunto de recursos técnicos, humanos, materiales que se juntan para formar unidades productivas con el objetivo de tienen réditos ya sea económicos, ambientales o sociales.
- **Fortaleza** Fuerza y vigor, aspectos positivos de una organización.
- **Funciones** Constituye la acción innata de la empresa o departamento en general, representa los fines esenciales y básicos que hay que realizar para que la organización exista y permanezca vigente.
- **Futuro** La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.



- **Objetivo** El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados.
- **Organigrama** Son cuadros jerárquicos o representaciones graficas de las relaciones estructurales entre los barios departamentos y puestos de una empresa. Es la grafica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrolla.
- **Plan** Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.
- **Planificación** Plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado.
- **Planificación Estratégica** Es un esfuerzo para tomar decisiones y acciones que configuran y guían la visión y los objetivos de la Organización, empezando por la situación existente dentro de un marco organizativo. Relativo directamente al plan de negocios y demás estructuras de trabajo planificadas, es todo un proceso detallado mediante el cual los líderes y directivos de la compañía expresan los nuevos objetivos a cumplir y la forma como se procederá para la consecución de los mismos a término de un periodo de tiempo específico.
- **Presupuesto** Cómputo anticipado del coste de una obra y también de los gastos o de las rentas de un hospital, ayuntamiento u otro cuerpo y aún de os generales de un Estado o especiales de un departamento.
- **Proceso** Conjunto de actividades relacionadas entre si que persiguen el objetivo deseado o el funcionamiento optimo.



- **Proyecto** Idea que se tiene de algo que se piensa hacer y de cómo hacerlo.
- **Servicios** Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.
- **Valores** Conjunto de características positivas que posee una determinada organización o persona.
- **Valores Corporativos** Acciones que posee una organización y brinda a sus clientes internos y externos.

II. CAPITULO

2. MARCO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. Generalidades

El sector ferretero se ha constituido uno de los más dinámicos del comercio en la provincia de Chimborazo, siendo muy favorecido con el comportamiento sostenido que adquirió el sector de la construcción en los últimos diez años⁶. Además, la construcción demanda mano de obra en abundancia y un significativo número de actividades, desde Albañilería, carpintería, electricidad, plomería, transporte, hasta servicios y componentes muy sofisticados.

La Ferretería el Foco, es considerada como una empresa de tradición en la ciudad de Riobamba, su paulatina evolución y trabajo tesonero la han colocado entre los centros de distribución ferretero de mayor aceptación a nivel local, ha crecido de acuerdo a los requerimientos y la demanda de la población con una administración eficiente, sin embargo existen algunos parámetros que de una u otra manera se han ido relegando y que constituyen obstáculos, si bien es cierto no de magnitud, pero si lo suficientemente importantes como para frenar el desarrollo integral de la empresa.

Al constituirse en un negocio de ferretería al por mayor mantenerse al día con los diferentes cambios en la industria, es vital para el éxito de la empresa. Así también la necesidad de realizar una gestión interna que le permita consolidarse con una estructura operacional de mayor eficiencia a través de una organización basada en la optimización de los recursos y la generación de nuevas estrategias de venta posibilitando un servicio puntual y personalizado con criterios técnicos y capacidad de asesoramiento.

Los argumentos propuestos anteriormente son algunos de los retos que es necesario enfrentar para consolidar a la empresa como referente a nivel local, para el efecto se

⁶ El negocio inmobiliario y la construcción de viviendas, se constituyeron el 2009 como uno de los sectores que registro crecimiento de valor agregado bruto de 5.37%.

propone el siguiente plan estratégico que permitirá definir la situación real de la empresa a través de un diagnóstico situacional, analizando los entornos y escenarios en los que se desenvuelve permitiendo formular objetivos estratégicos, operacionales y de gestión administrativa que cimienten la misión de la empresa en búsqueda de alcanzar la visión que sus administradores se han planteado.

2.2. Reseña histórica.

El Centro Ferretero el Foco es una empresa de tradición en la Ciudad de Riobamba, comienza a funcionar en el año de 1.955, con productos relacionados con la carpintería, gasfitería y mecánica, es una empresa de carácter familiar que paulatinamente y en el transcurso de los años fue creciendo y formando parte de la cotidianidad de la ciudad, para el año de 1.990 se abre una sucursal que desde 1.998 funciona en la Ubicación actual con la denominación Comercial de “Foco Norte”.

Al iniciarse como “Foco Norte” se estableció como línea fuerte de venta materiales para la construcción sobre todo la línea de baldosas y acabados en general, sin embargo se ofertaron en menor cantidad productos de ferretería, herramientas y material eléctrico.

En la actualidad el “Foco Norte” a diversificado sus actividades en un gran número de líneas, manteniéndose con las materiales para construcción y tendiendo hacia el incremento de material eléctrico, herramientas eléctricas (Compresores, taladros, etc.), y herramientas manuales.

La empresa se ha caracterizado por la independencia total de su matriz de origen y ha sido acertadamente llevado, teniendo un crecimiento moderado y de acuerdo a las condiciones económicas y políticas que rigen en el País y que de una u otra manera no permiten una solvencia estable, para la libre inversión. La Gestión financiera ha sido

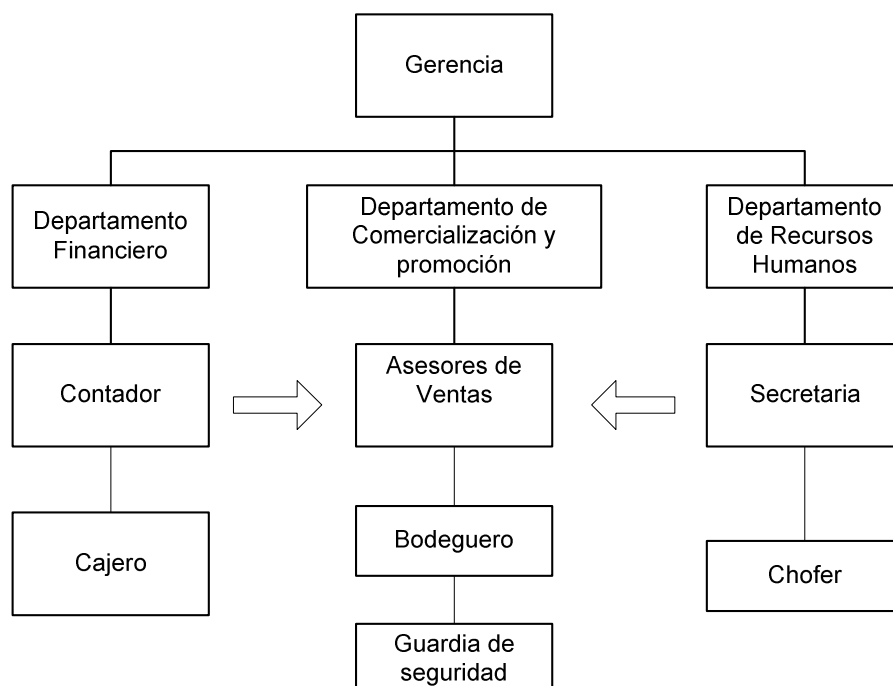
excelente, sin embargo se han detectado problemas internos en la parte operativa que no permiten un funcionamiento óptimo del negocio.

Por otro lado, mantener los estándares de ventas ha sido complejo y difícil por el constante apareamiento de competencia, pero afortunadamente las características de la empresa y su acertado programa de atención al cliente a permitido mantenerse e incluso crecer.

2.3. Organigrama Estructural

Gráfico N° 5

Organigrama Estructural

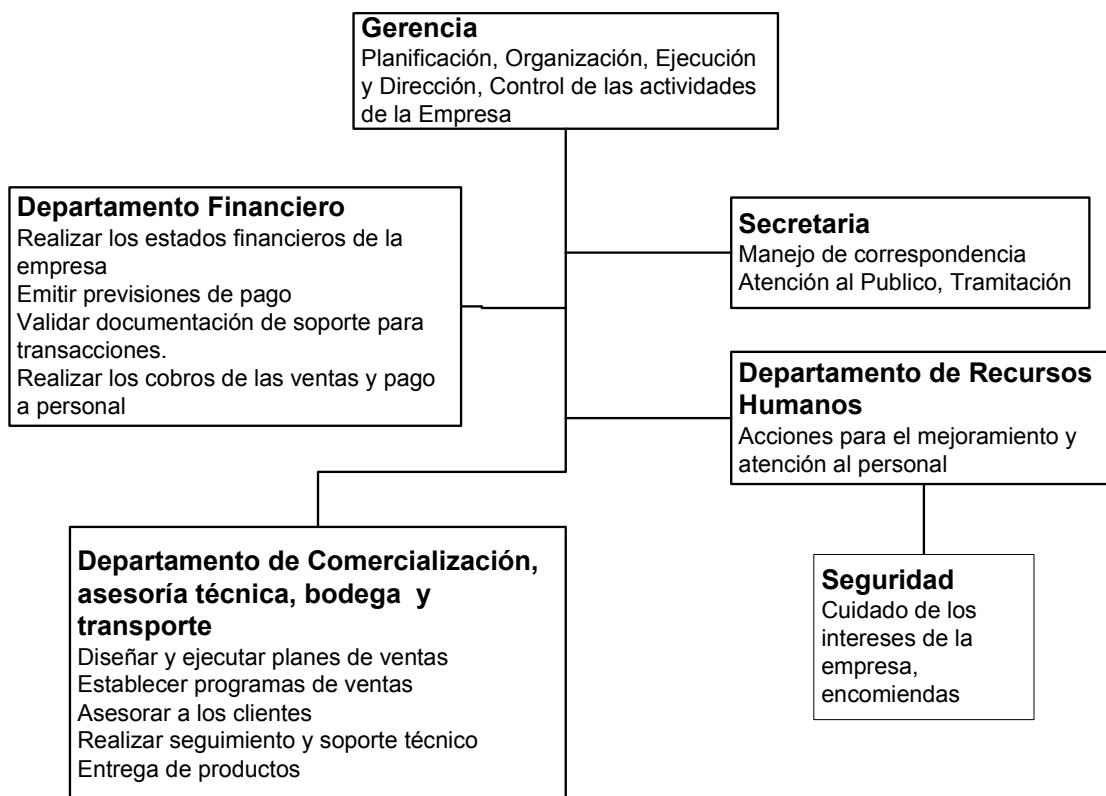


Fuente: Almacén el “Foco Norte”

2.4. Organigrama Funcional

Gráfico N°6

Organigrama Funcional



Fuente: Almacén el “Foco Norte”

2.5. Manual de Funciones.

Se establece el siguiente manual de funciones de acuerdo a lo estipulado en los organigramas estructural y funcional:



2.5.1. Gerente.- La efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

En la actualidad el comportamiento del Gerente de la empresa se orienta a la priorización del manejo financiero delegando las responsabilidades operativas a sus subalternos, sin ningún tipo de planeación y organización dificultando su capacidad de dirección y control. Esta situación genera malos entendidos y duplicidad de acciones provocándose malestar en el equipo y en los clientes.

Teniendo que recurrir a medidas extremas e intervenciones directas para solucionar los problemas.

Las funciones que tendrá que desempeñar son:

- Planeación.
- Organización
- Dirección
- Control

2.5.2. Contador.- El contador es el profesional capaz de:

- Elaborar la información financiera que refleja el resultado de la gestión.
- Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional.

- Diseñar sistemas de información (contable y gerencial) mejorándolos y documentándolos.
- Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.
- Llevar a cabo estudios de los problemas económicos y financieros que aquejen a la empresa.
- Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos.
- Asesorar en aspectos fiscales y de financiamientos sanos a la gerencia.
- Crear un banco de información básica que haga posible darle seguimiento económico actualizado a las instituciones, sus planes y cumplimiento de metas.

El Contador a la presente está totalmente aislado de los procesos de la empresa y se encarga únicamente de los asuntos financieros sin tomar en cuenta la parte operativa que comúnmente genera gastos, considerándolos innecesarios y obligando a la parte administrativa a hacer recortes en las acciones que redundarían en el beneficio de la empresa.

2.5.3. Secretaria. – Es la persona encargada de:

- La atención y coordinación al público bien personal o telefónicamente indicándole horas de atención, trámites de documentos, citas, reuniones, etc.
- Mecnografía textos en original, copias, etc., tales como cartas, memorandos, documentos, actas, etc.
- Opera el telefax y correo electrónico en comunicaciones.
- Coordina las labores y trabajos encomendados de mensajería, transporte y organización logística.

- Realiza las demás funciones propias de su cargo que le son indicadas por la gerencia.

La parte gerencial asume las funciones de la secretaria que están fuera de sus competencias profesionales teniéndose que duplicar esfuerzos y disminuyendo la capacidad operacional en dirección, planificación y control

2.5.4. Cajero.- El cajero se encarga de recibir y cobrar dinero por los artículos vendidos y los servicios prestados a los clientes, para ello posee un software cuyos requerimientos son básicamente de rapidez en la atención.

Al final del día el cajero se encarga de imprimir el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos del día incluidos los ingresos en efectivo y en tarjetas de crédito.

Responsabilidad asumida también por la parte gerencial, obligando a descuidar las tareas inherentes a sus responsabilidades

2.5.5. Impulsador de ventas.- El dependiente de la empresa deberá:

- Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en el local.
- Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.
- Crear oportunidades y facilitar la llegada del personal de promoción técnica al cliente.
- Actuar como vínculo activo entre la Empresa y sus clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocios de promoción.
- Controlar la evolución del consumo de los clientes.
- Informar sobre eventuales novedades de productos y sus aplicaciones.
- Asesorar al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los productos.



- Comunicar al cliente las novedades sobre precios y condiciones.
- Mantener al cliente informado sobre cambios significativos dentro de la empresa.
- Realizar permanentemente tareas de Relaciones Públicas y manejo de invitaciones a eventos.
- Colaborar con la administración de la Empresa gestionando la documentación del cliente, necesaria para concretar el vínculo comercial.
- Concurrir puntualmente a reuniones, charlas o cursos de capacitación a los que fuera convocado por la Empresa.
- Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de productos y servicios.
- Actuar como instructor de otros vendedores cuando la Empresa se lo solicite.

Al momento los vendedores cumplen una gran cantidad de funciones, que son encargadas de manera improvisada, no se respetan las jerarquías, los espacios, los tiempos y las competencias, lo que hace que el servicio se vuelva deficiente e incompetente.

2.5.6. Bodeguero.

- Entrega/recepción de los materiales y las herramientas a los técnicos.
- Llevar un control de las herramientas entregadas.
- Apartar físicamente los materiales que se van a utilizar en cada proyecto para que estos no sean vendidos.
- Realizar el ingreso de materiales a la bodega cuando los técnicos no lo ocuparon.
- Mantener limpia la bodega.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

En la actualidad las funciones de bodeguero son asumidas por todos los empleados siguiendo las disposiciones de la gerencia. Por lo que no existe una responsabilidad definida.

2.5.7. Chofer. Encargado del transporte de materiales en servicio al cliente y actividades internas de la empresa.

No existe al momento un vehículo que sea exclusivamente de uso de la empresa, por lo que es utilizado para otras actividades ajenas al proceso operativo, provocando pérdida de tiempo, demora en las entregas, lentitud en la gestión.

2.5.8. Guardia. Encargado de la seguridad física del local y la mercadería.

Los vendedores cumplen estas funciones alternativamente, al mismo tiempo que están en sus puestos de trabajo, lo que genera situaciones de desorden.

2.6. Misión

Servir y satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de una extensa línea de artículos de ferretería de la mejor calidad a precios competitivos contando con la atención de un personal amable, rápido y profesional comprometido con los clientes.

2.7 Visión

Ser una empresa líder en la venta de productos de ferretería de la mejor calidad, brindando el servicio de expertos para satisfacer las demandas de nuestros clientes ofreciendo precios competitivos en el mercado.

2.8. Principios (Metas)

- Ser una empresa bien estructurada en el ramo de la comercialización de productos ferreteros.
- Ofrecer productos de calidad a precios competitivos derivados de una buena y estrecha relación con los proveedores.
- Ofrecer a los clientes confiabilidad y garantía de nuestros productos



- Ser una empresa seria comercialmente y capaz de contribuir al crecimiento de la economía local.
- Establecer relaciones duraderas con nuestros clientes.

2.9. Análisis Situacional

2.9.1. Aspectos Implicados

2.9.1.2. Análisis del Entorno General

La Ciudad de Riobamba se desarrolla en un entorno geo económico definido por la vocación agrícola la de la provincia, con una población total de 220.919 habitantes⁷, de los cuales el 37,20% se configuran como población económicamente activa, en los últimos 25 años se han acentuado los procesos migratorios, lo cual influido poderosamente en la economía de la ciudad, dejando paulatinamente su característica vocacional y haciéndose cada vez más de carácter comercial, la escasas de industrias, y un desarrollo desordenado, pero irrelevante de la microempresa, han colocado a la actividad de la construcción y la compra y venta de mercadería como los dos principales rubros de su desarrollo económico, seguidos de la venta de alimentos.

Los procesos migratorios se han dado de forma secuencial, del campo a la ciudad, de la ciudad a las grandes urbes como Quito y Guayaquil o directamente a Europa y los Estados Unidos de Norte América, lo que ha hecho que el 70% de la población que

⁷ INEC, Proyecciones de Población para el 2.010.

habita la ciudad sea de origen rural, constituyéndose los diferentes barrios en extensiones de otros cantones y parroquias de la provincia, sin embargo este fenómeno ha contribuido para el crecimiento urbano y obviamente el desarrollo de la construcción y otros servicios afines.

El restante 30% de la población está constituido por residentes consuetudinarios que no representan una fuerza laboral de alto rendimiento, sino que se han constituido en empleados burocráticos y mandos medios en las diferentes instituciones públicas y privadas de la ciudad.

Las estructuras geopolíticas marcadas por una alta influencia de carácter populista e influido por la presencia mayoritaria de indígenas ha tenido como resultado la presencia de gobiernos seccionales de características empíricas, y tecnocráticamente deficientes lo que no ha permitido consolidar los diferentes aspectos que conforman las estructuras necesarias que implican el desarrollo urbano moderno.

Bajo la égida de corrientes políticas como las descritas anteriormente se ha ido configurando el marco legal que rige a la sociedad, evidentemente subyugada por la inestabilidad jurídica nacional, no se ha construido una legislación que promueva de forma eficiente el desarrollo socio económico y proteja con garantías estratégicamente planteadas la inversión de la microempresa, un ejemplo palpable de este proceso es el fracaso del parque industrial.

La estructura geoeconómica, geopolítica y el marco legal vigente han marcado los procesos de desarrollo de la ciudad de Riobamba constituyéndose en un escenario propicio para la actividad comercial, fundamentalmente dirigida al campo de la venta de materiales para la construcción y la implementación de pequeñas empresas productivas que fundamentan su actividad en la utilización de herramientas e insumos propios del negocio ferretero por lo que el escenario externo se presenta propicio para el desarrollo de un negocio relacionado con el campo de acción al que se refiere este plan estratégico.



2.9.1.3. Análisis del Entorno específico

El Centro Ferretero “El Foco Norte” ha desarrollado sus actividades de acuerdo a los requerimientos, necesidades y solución de los problemas del público en general pero orientándose a un grupo más concreto de clientes, estos están definidos por su relación con las actividades productivas cercanas al campo de la construcción y microempresa manufacturera y artesanal en varias ramas en las que son necesarios insumos y herramientas para la elaboración de productos de consumo final.

En la cartera de clientes de la empresa se encuentran varias empresas de mediano tamaño que requieren materiales para la construcción y otras que necesitan permanentemente materiales, herramientas e instrumentos para favorecer el desarrollo de su trabajo.

Sin embargo la mayoría de sus clientes son personas dedicadas a actividades puntuales, en su mayoría trabajadores informales que se dedican a la albañilería, la fontanería, los acabados de construcción, etc. y que para desarrollar su trabajo buscan adquirir sus necesarios a bajo costo y en pequeñas cantidades.

Por otro lado están los pequeños artesanos que buscan herramientas manuales y maquinas herramientas que de ninguna manera son de carácter industrial y que el centro ferretero el “Foco Norte” les ofrece a buenos precios, con garantía e incluso con facilidades de pago.

La empresa cuenta con proveedores en las marcas más reconocidas en el entorno de la construcción e importadores autorizados para las herramientas y maquinas herramientas,

ofertándose productos de diversas calidades de acuerdo a las necesidades y capacidad adquisitiva de los clientes.

Algunas de estas firmas comerciales ofrecen sus productos con garantía de calidad por lo que el centro ferretero se constituye en el nexo de intermediación entre el fabricante y el consumidor final.

En ,los últimos 10 años, sobre todo a partir de la dolarización se ha incrementado ostensiblemente la industria de la construcción y también las iniciativas de las personas para la generación de medianas y pequeñas empresas, lo que se ha visto reflejado en la proliferación de negocios similares en toda la ciudad, e incluso el alcance de las grandes concesionarias ha extendido su influencia a las pequeñas ciudades, haciendo que la competencia se constituya en un factor importante en la especulación de precios y excesiva oferta.

Como se ha establecido anteriormente El Foco Norte tiene a su haber una cartera de clientes bastante interesante en lo que respecta a empresas, sobre todo en el área de la construcción con las que se tiene establecidos nexos permanentes de atención y servicio y que representan rubros importantes en el movimiento financiera del negocio, en lo que respeta a las instituciones públicas, se han definido como una buena oportunidad, pero, siempre constituyen un factor de riesgo por el incumplimiento en los pagos y el exceso de tramitación burocrática, que es necesaria, para servirles

2.9.2. Análisis de factores Internos y Externos

Bajo este contexto general y específico se plantea el análisis de los factores internos y externos inherentes a la empres el “Foco Norte”.

2.9.2.1. Análisis de factores internos.

Considerando que el Foco Norte es una empresa que nace a partir de una matriz que se ha constituido en parte consuetudinaria de la Riobambeñidad es plausible comprender que de hecho comenzó con una clientela establecida que encontró en un local con mejores características que su matriz, el espacio adecuada para hacer sus compras ferreteras.

Se ha caracterizado por mantener excelentes relaciones con sus proveedores al realizar sus pagos con puntualidad y manejarse con transparencia en las transacciones, muchos de estos proveedores se han mantenido desde el inicio de la empresa y se ha ido construyendo una relación de mutuo respeto y permanente contribución para el logro de metas compartidas.

El Centro Ferretero el Foco Norte maneja una cartera de clientes bastante considerable, caracterizada en su mayoría por trabajadores de la construcción profesionales calificados y trabajadores informales de los más diversos ramos. Además se cuenta con algunos clientes grandes que tienen como proveedor al almacén, sobre todo en la actividad de la construcción.

El 75% de los clientes son fijos y acuden al almacén de forma recurrente, permitiendo una facturación de \$952,50 dólares diarios promedio.

Ha sido política de la empresa una muy buena atención al cliente, sin embargo no se ha podido concretar para este objetivo una estrategia funcional, lo que a provocado que se den esperas innecesarias, no encontrar rápidamente los productos, lo que ha provocado en muchas de las veces malestar en los compradores. Atendiendo a este problema se ha hecho evidente el compromiso de los propietarios con la empresa que han enfrentado estas indisponibilidades de forma personal.

El Foco Norte es una empresa que se encarga de la venta de materiales de ferretería e insumos para la construcción, productos estos de un bajísimo o nulo nivel de caducidad, sin embargo esto no influye de ninguna manera en el desarrollo de los procesos de ventas ya que el 75% de la mercadería aproximadamente se mueve de forma inmediata, sobre todo en lo que se refiere a materiales de construcción. En máquinas y herramientas estas se mantienen en las perchas por un tiempo más largo, sin embargo la tendencia a la generación de microempresas a favorecido la venta de esta mercadería, al punto que se ha considerado por parte de los dueños asumir esta línea de ventas como el rubro que defina el negocio en los próximos años.

Como queda dicho anteriormente la parte financiera ha sido manejada de forma eficiente, se ha detectado en este diagnóstico que el problema fundamental es de orden funcional al no establecerse políticas claras que permitan la fluidez en los procesos de venta y controles internos, tanto en el manejo ordenado de la mercadería como en la determinación específica de las funciones de cada uno de los miembros del equipo que conforman la empresa. A pesar que se tiene un registro digital, la acumulación física de los productos y la desorganización hace imposible la ubicación de elementos que son solicitados por los clientes, a pesar de que sus existencias son comprobadas de forma digital y forma física es complejo ubicarlas lo que trae como consecuencia la demora en la entrega.

Otro problema fundamental es la desorganización en cuanto a funciones específicas que conlleva a la multiplicación de esfuerzos y conflictos entre los dependientes, por lo que se hace necesario estructurar un orden jerárquico y un organigrama funcional que vaya más allá del papel y se haga real en forma eficiente y eficaz.

2.9.2.2. Análisis de factores externos.

El desarrollo urbano ha contribuido poderosamente al crecimiento empresarial, sobre manera en las áreas de la construcción y los diferentes ramos que esta implica, así

también el crecimiento poblacional implica más necesidades y problemas por resolver. Esto ha hecho posible que el negocio ferretero se constituya en un muy interesante rubro para la inversión, por lo que son muchos los emprendedores que buscan abrirse camino en este sector de los negocios, lo que representa un punto en contra al desarrollo de la empresa que tendrá que confrontar de manera consciente y en forma emergente a esta amenaza.

A pesar de la proliferación de negocios ferreteros en la última década la Ferretería el Foco Norte ha sabido mantenerse con altísimos estándares de servicio a la comunidad pero lo cual ha contribuido su ubicación estratégica.

La ciudad de Riobamba de los últimos años tiene una característica sui generis con respecto a su crecimiento y desarrollo, se ha producido una fuerte migración del campo a la ciudad y se han polarizado los sectores, ubicándole al Foco Norte en un punto en el que confluyen algunas de estas polarizaciones, razón por la que se puede observar en el área negocios similares de gran tamaño como La Ferretería Puruha, Ferretería El maestro, por citar dos ejemplos.

Finalmente es importante considerar los niveles de obsolescencia de los productos, e insumos ferreteros, que son una gran oportunidad que permite la acumulación de mercadería sin que esta sufra deterioro alguno, lo cual favorece la posibilidad de aprovechar las condiciones financieras y de mercado para abastecerse de productos y manejar los precios de forma competitiva.

2.9.2.3. Matriz FODA

Cuadro N° 2

MATRIZ FODA



<p>Fortalezas</p> <p>Empresa posicionada en el mercado.</p> <p>Buena relación con proveedores y clientes.</p> <p>Compromiso de los propietarios con la Empresa</p> <p>Bajo índice de pérdidas en los productos.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Crecimiento del sector comercial</p> <p>Sectores definidos para la ubicación de tipos de negocio.</p> <p>Bajo grado de obsolescencia de los productos comercializados.</p> <p>Aplicación de Nuevas tecnologías para el manejo administrativo y comercialización</p>
<p>Debilidades</p> <p>Débiles políticas empresariales,</p> <p>Procesos internos inconsistentes</p> <p>Inadecuados controles internos</p> <p>Dificultad de implementación de un control interno adecuado</p> <p>Inadecuada distribución de funciones.</p>	<p>Amenazas</p> <p>Constante aparición de competidores en el ramo comercial ferretero.</p>

Fuente: Almacén el “Foco Norte”

2.9.2.4. Matriz de Priorización

Cuadro N° 3

Matriz para la priorización de problemas

Problema	Criterios			Puntaje total	Orden de prioridad
	Frecuencia	Importancia	Factibilidad		
Débiles políticas empresariales,	3	3	5	11	4
Procesos internos inconsistentes	3	5	5	13	3
Inadecuados controles internos	3	5	5	13	3
Dificultad de implementación de un control interno adecuado	5	5	5	15	1
Inadecuada distribución de funciones	5	5	4	14	2
Constante aparición de competidores en el ramo comercial ferretero.	2	3	1	6	5

Fuente: Almacén el “Foco Norte”

2.9.3 Problemas Sintéticos y Problemas Detallados

2.9.3.1 Problemas Sintéticos

a) Debilidades

Inadecuadas políticas, procesos y controles internos que permitan el mejor funcionamiento y crecimiento del negocio.

Dificultad de implementación de un control interno adecuado y distribución de funciones.

b) Amenazas

Constante aparición de competidores en el ramo comercial ferretero.

2.9.3.2. Problema detallado

Se han definido a través del diagnostico de la empresa el Foco Norte algunas situaciones que permiten establecer criterios para el desarrollo del diseño del plan estratégico que faciliten la reorganización del Negocio, para el efecto se detalla a continuación de forma más específica la problemática a resolver.

Se ha establecido que el Foco Norte es una empresa con un buen posicionamiento en el Mercado y que tiene una cartera de clientes bastante interesante, por otro lado es importante recalcar el excelente manejo financiero y la manera de captar clientes a través de haber detectado los problemas y las necesidades que tienen.



Sin embargo el problema fundamental radica en un inapropiado manejo interno, provocado por el desconocimiento de los procesos operativos y funcionales indispensables para la organización de la empresa que desarticula las actividades que se desarrollan cotidianamente, con los consecuentes resultados de inoperatividad y baja en la eficiencia del servicio al cliente.

Estas circunstancias vienen configuradas por la ausencia de políticas internas y procesos de control eficientes que podrían ser solucionadas a través de la reorganización, y una adecuada distribución de funciones.

El análisis externo ha dado como resultado un único problema que se refleja en la constante aparición de una competencia cada vez más fuerte, provocada por dos razones que son necesarias tomar en cuenta y que tienen que ser utilizadas como puntos a favor para el desarrollo de la empresa.

En primer lugar el crecimiento poblacional que contribuye al apareamiento de nuevos emprendimientos para satisfacer las necesidades de una población que se desarrolla inconteniblemente.

Y en segundo lugar el desarrollo urbano que implica la solución eficiente de vivienda y servicios básicos.



CAPITULO III

3. Propuesta de la implementación de un plan estratégico para la reorganización de la Empresa El Foco Norte de la ciudad de Riobamba para el período 2011.

3.1. Introducción

Los fundamentos de una buena administración están enmarcados dentro del alcance que tenga la planificación estratégica de la organización.

Una empresa ya constituida y con muchos años de funcionamiento como es el Almacén el Foco Norte ha logrado mantenerse básicamente por el empuje y la decisión de sus propietarios, sin embargo se hace urgente su reorganización para consolidar nuevos procesos que le permitan despegar hacia un horizonte de modernidad y competitividad.

Si esto no ocurre la empresa tendrá que asumir las consecuencias de un manejo empírico, que indefectiblemente hará más difícil su prevalencia en el mercado ferretero de la ciudad de Riobamba.

Los nuevos modelos tecnológicos y el aparecimiento de una cada vez más agresiva competencia son retos que la empresa ha de enfrentar en los próximos cinco años, este desafío se hará más fácil de salvar si los escenarios previstos se manejan de forma eficiente, para lo cual es importante poner en ejecución las medidas correctivas que este Plan Estratégico propone.

3.2. Objetivos de la propuesta

3.2.1. Objetivo general

Implementar un Plan Estratégico para la reorganización del Centro Ferretero el Foco Norte de la Ciudad de Riobamba en el periodo 2.011 -2.012.

3.2.2. Objetivos específicos

- Definir la Misión y la Visión para la Empresa El Foco Norte.
- Establecer Objetivos estratégicos a Corto, Mediano y Largo Plazo
- Establecer las Políticas que regirán la gestión empresarial de la empresa
- Evaluar los problemas encontrados y proponer soluciones.
- Realizar un análisis prospectivo de la empresa
- Operacionalizar las estrategias
- Proponer procesos de evaluación.

3.3. Desarrollo de la propuesta

3.3.1. Visión

El Almacén “Foco Norte” quiere convertirse en los próximos cinco años, en la empresa ferretera más grande de la ciudad de Riobamba, y ser el apoyo de los emprendedores en el campo de la construcción, acabados y pequeña industria

Comprometiéndose en lograr eficiencia y eficacia operacional, sustentada en un modelo de gestión diferente utilizando la tecnología como herramienta principal.

3.3.2. Misión

El Almacén el “Foco Norte” Logrará el liderazgo en el mercado ofreciendo productos de calidad, precios accesibles y un servicio de atención profesional y personalizada, que el cliente pueda identificar como una propuesta diferente, con una organización altamente



rentable, solida y eficiente, consolidándose internamente como un grupo humano que se sienta orgulloso de la empresa.

3.3.3. Valores

- Orientación al cliente
- Compromiso con los resultados
- Sostenibilidad
- Interés por las Personas
- Responsabilidad Social
- Integridad

3.3.4. Objetivos

3.3.4.1. Objetivos a corto plazo

- Implementar una sucursal en con características de gran cadena ferretera.
- Negociar con proveedores las adquisiciones, los tiempos de entrega, volúmenes de compra, promociones, manejo de stock convirtiéndolos en socios estratégicos cuyo esfuerzo se refleje en la reducción de costos y eficiencia en la actividad operativa.
- Mejorar los procesos internos de la empresa
- Capacitar al personal
- Importación de algunos materiales en forma directa.
- Implementar tecnología como herramienta de gestión para optimizar los procesos y manejo eficiente de los recursos.
- Contar con personal calificado y con experiencia.
- Hacer un Seguimiento permanente a los clientes según cada segmento y no esperar que el cliente se acerque a los locales.

3.3.4.2. A mediano plazo

- Integrar la organización de una manera vertical
- Crear un negocio más centrado en la eficiencia en la medida que se pueda reducir los costos y el manejo de ciertas actividades en la cadena operativa.
- Integrar virtualmente los locales para agregar valor y levantar más rápido a la empresa buscando diferenciación con el resto de competidores.
- Trabajar en sostenimiento de la marca “El Foco Norte” fidelizando al cliente
- Aumentar el 20% de las ventas al mercado de construcción en el primer año
- Ser una alternativa viable para empresas constructoras que puedan realizar sus requerimientos y órdenes de compra vía Internet.
- Duplicar las ventas en el 2 año

3.3.4.3. A largo plazo

- Lograr el Reconocimiento de la marca a nivel regional
- Implementar sucursales a nivel regional
- Alcanzar el Liderazgo tecnológico y logístico
- Conseguir un 30% de clientes frecuentes que puedan hacer sus compras vía Internet.
- Ser reconocido por el manejo de buenas prácticas empresariales.

3.3.5. Políticas propuestas

La Dirección de La Ferretería el “Foco Norte” consciente de la evolución actual del mercado, está convencida que puede suministrar servicios tales que cumplan las

necesidades de los Clientes y además prestarlos, manteniendo costos adecuados.

Para la consecución de estos logros, la política de Calidad se extiende a toda la estructura organizativa y actividades desarrolladas en el seno de la ferretería El Foco Norte. Asimismo, dicha política se desarrolla a partir de los siguientes principios y objetivos:

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- Definir por escrito, el tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es responsabilidad de cada una de las áreas.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.



- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.



3.4. Problema y solución

3.4.1. Identificación del problema

3.4.1.1. Aplicación de la Matriz de Vester

Cuadro Nº 4
MATRIZ DE VESTER

PROBLEMAS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Total de activos
P1 Débiles políticas empresariales	-	2	2	3	2	0	9
P2 Procesos Internos inconsistentes	0	-	2	1	1	0	4
P3 Inadecuado control Interno	0	3	-	0	0	0	3
P4 Dificultad en la implementación del control Interno	0	3	3	-	3	0	9
P5 Inadecuada distribución de funciones	1	3	3	3	-	0	10
P6 Constante aparición de competidores en el ramo comercial ferretero	1	0	0	0	0	-	1

Plan Estratégico de Reorganización “Foco Norte”



Total de pasivos	2	11	10	6	6	0	

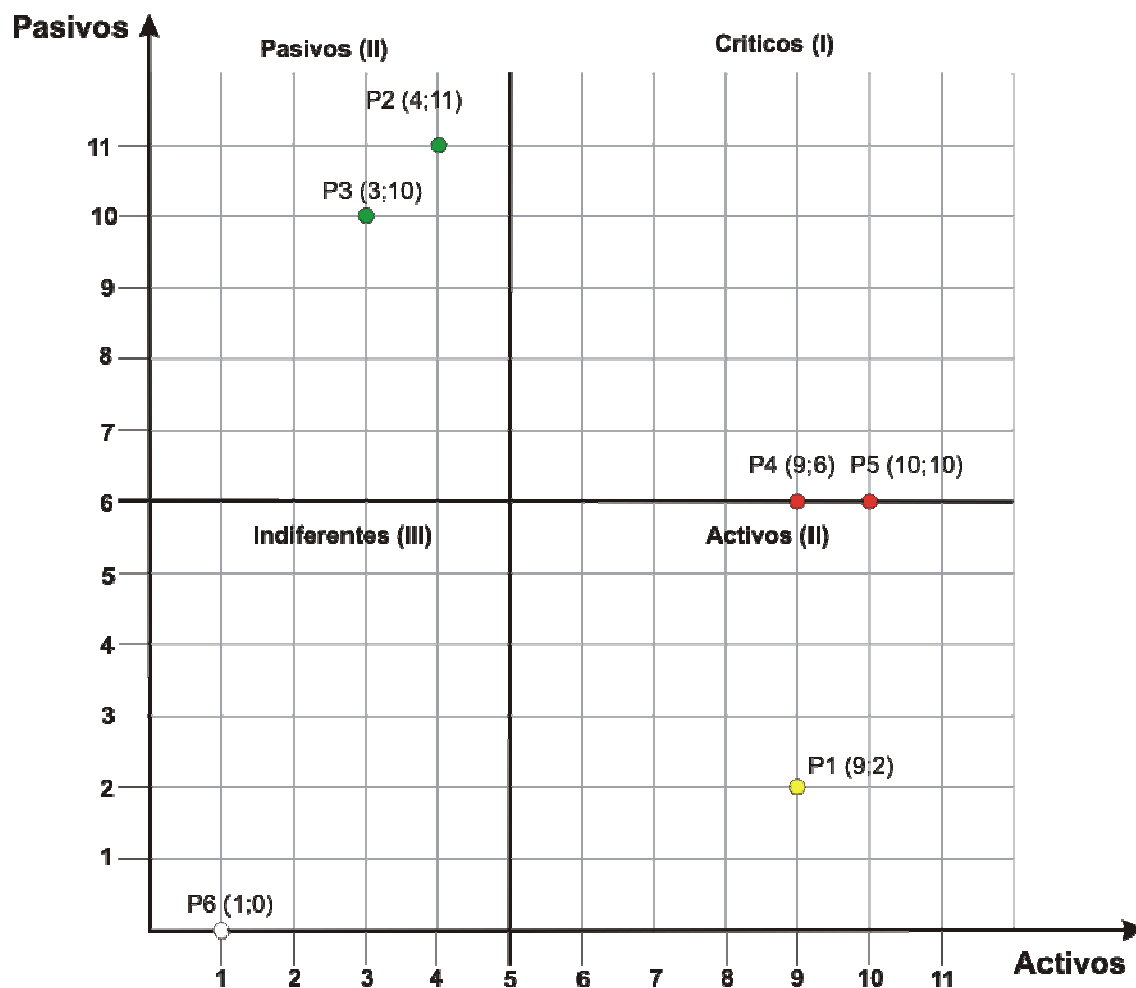
Leyenda: No es causa 0 / Es causa indirecta 1 / Es causa medianamente directa 2 / Es causa muy directa 3

Fuente: Almacén el “Foco Norte”

3.4.1.2. Análisis gráfico de la Matriz de Vester

Grafico N° 7

Matriz de Vester



3.4.1.3. Interpretación de la Matriz de Vester

En **el cuadrante I** se encuentran los problemas críticos, presentan altos totales de activo y pasivo. Se entienden como problemas de gran causalidad y son causados por



gran parte de lo demás, los resultados finales dependen en gran medida de ellos, por lo que se debe tener cuidado en su análisis; dentro de ellos tenemos:

- Dificultad en la implementación del control Interno
- Inadecuada distribución de funciones

En **el cuadrante II** se encuentran los problemas Activos, presentan altos totales de pasivo y total activo bajo. Se entienden como problemas sin gran influencia causal sobre los demás pero que son causados por la mayoría en este caso tenemos:

- Débiles políticas empresariales.

En **el cuadrante III** se encuentran los problemas indiferentes, presentan bajos totales de pasivo y activo. Su influencia es baja, causal además que no son causados por la mayoría de los demás. Son problemas de baja prioridad dentro del sistema analizado; el problema que se tiene es:

- Constante aparición de competidores en el ramo comercial ferretero

En **el cuadrante IV** se encuentran los problemas pasivos; presentan alto total de activos y bajo total pasivo. Son problemas de alta influencia sobre la mayoría de los restantes pero que no son causados por otros; dentro de ellos tenemos:

- Procesos Internos inconsistentes
- Inadecuado control Interno





3.4.2. Solución a los problemas

Cuadro Nº 5

MATRIZ DE CONSISTENCIA VERTICAL

MATRIZ DE CONSISTENCIA VERTICAL	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del sector comercial • Sectores definidos para la ubicación de tipos de negocio. • Bajo grado de obsolescencia de los productos comercializados. • Aplicación de Nuevas tecnologías para el manejo administrativo y comercialización 	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Constante aparición de competidores en el ramo comercial ferretero
Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Empresa posicionada en el mercado. • Buena relación con proveedores y clientes. • Compromiso de los propietarios con la Empresa • Bajo índice de pérdidas en los productos. 	Campo F/O FO1 Conservar los niveles de gestión financiera FO2 Sostener buenas relaciones comerciales con los proveedores FO3. Orientar las adquisiciones hacia las necesidades de la demanda potencial	Campo F/A FA1 Mantener cautiva la cartera de clientes actuales. FA2 Atraer a los clientes potenciales a través eficientes estrategias de comercialización FA3 Tener en Stock un considerable volumen de productos, priorizando los de mayor demanda
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Débiles políticas empresariales, • Procesos internos inconsistentes • Inadecuados controles internos que 	Campo D/O DO1 Realizar un inventario detallado de	Campo D/A DA1 Mejorar la capacidad de eficacia y eficiencia

Plan Estratégico de Reorganización “Foco Norte”



<p>permitan el mejor funcionamiento y crecimiento del negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de implementación de un control interno adecuado y distribución de funciones. 	<p>productos</p> <p>DO2 Rematar los productos de poca demanda</p> <p>DO3 Definir un organigrama orgánico funcional de acuerdo a los objetivos empresariales.</p> <p>DO4 Estructurar un manual de procedimientos para el manejo administrativo</p> <p>DO5 Implementar un sistema informático para la gestión empresarial.</p>	<p>en el servicio corrigiendo las fallas en los procedimientos operativos y funcionales de la empresa.</p>
---	--	--

Fuente: Almacén el “Foco Norte”

3.5. Momento prospectivo

3.5.1. Construcción de escenarios

Para la construcción de los escenarios de la Empresa de ferretería el Foco Norte se han tomado en cuenta los aspectos del diagnóstico y el análisis de problemas con una aproximación al método **Delphi**, de esta manera se han planteado tres escenarios posibles tendientes a la reorganización de la gestión administrativa de la empresa, poniendo especial énfasis en los factores operacionales y funcionales, en los que es donde se han detectado el mayor número de problemas.

Cuadro Nº 6

ACTUACIONES CLAVE EN CADA ESCENARIO

Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Transformación profunda	Fortalecimiento de la competitividad	Crecimiento sostenido
<ul style="list-style-type: none"> • Replanteamiento de las prioridades estratégicas y del modelo de negocio • Rediseño de procesos y reingeniería • Simplificación del modelo organizativo • Ajustes de personal localizados • Outsourcing en la parte informática 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia orientada al crecimiento rentable • Rediseño del modelo operativo y de los procesos clave de negocio y de soporte • Reasignación de recursos bajo criterios coste-beneficio • Foco en la Excelencia Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de expansión en mercados de alta Rentabilidad • Mejora del liderazgo sectorial y de la cuota de mercado • Fomento de la innovación • Identificar y desarrollar las capacidades clave para el crecimiento

<ul style="list-style-type: none">• Flexibilización de los sistemas de gestión y retribución• Medición estricta del rendimiento de las personas	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecimiento de la estructura directiva y de las capacidades de liderazgo• Potenciar los sistemas de Gestión• Modelos de retribución competitivos y vinculados a la rentabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Planes de Sucesión y Altos Potenciales• Modelos Retributivos orientados al largo plazo
--	---	---

Fuente: Almacén el “Foco Norte”

3.5.2. Análisis de comportamiento

Se han considerado para el análisis de comportamiento organizacional 2 variables de dependencia:

3.5.2.1. Variables Independientes de comportamiento.

3.5.2.1.1. Variables a nivel Individual

Para el análisis de esta variable se considera un perfil tipo de empleado. Indudablemente no existe el trabajador ideal, por esto lo ideal es sólo una aproximación, un intento ante una realidad, y hay que adaptarse a las necesidades concretas de un puesto de trabajo

en particular. Así, vamos a comentar cada una de las variables, teniendo en cuenta esta flexibilidad de la que antes se mencionaba

a). Capacidad de diversificación

Debe ser capaz de manejar múltiples tareas en un mismo tiempo. No debe centrarse en una única tarea y no acometer otras hasta haber finalizado la que lleva entre manos. Eso le restaría muchas oportunidades, además no todas las acciones que emprende acabarán con éxito. En suma, habrá que tener una visión en conjunto, y buen criterio para saber cuando no merece la pena continuar con una operación y dedicar sus esfuerzos a otras.

b). Esfuerzo

Todo trabajo exige esfuerzo y dedicación, pero un esfuerzo bien orientado. No hay que trabajar por trabajar, sino que hay que volcarse a una tarea en función de una meta.

c). Entusiasmo y ambición

Se precisa un gran espíritu de superación y una gran necesidad de alcanzar los objetivos que se fijen. El entusiasmo y la ambición no pueden desaparecer en ningún momento de su vida.

d.) Seguridad personal

Se debe tener seguridad y confianza en sí mismo.



e.) Necesidad de dirigir

La primera autoridad sobre un empleado debe ser responsable y estar dispuesto a responsabilizarse de su trabajo y del de los demás, si es necesario.

f). Agilidad en las decisiones

Debe ser rápido en respuestas mentales. No puede ni debe mostrarse indeciso en ninguna circunstancia. Debe ser decisorio que no es lo mismo que imprudente.

g). Rapidez en la acción

Esta característica puede asumir todos los valores de la variable en función del tipo de trabajo que se trate, pero en ningún caso podrá llegarse a los extremos, ni perder la noción del tiempo, tampoco lanzarse en forma violenta a la acción.

h). Necesidades de destacar

El trabajador debe saber venderse a sí mismo y lograr que se tenga en cuenta sus opiniones y sugerencias. En consecuencia, no puede pasar inadvertido, pero tampoco tratar de ser centro de atención.

i). Dedicación a las relaciones sociales

Debe procurar crear un buen ambiente en torno a él y mostrarse comunicativo a todos los niveles.



j). Capacidad de planificación

Saber planificar sus acciones, bien sea a corto, mediano, o largo plazo es indispensable. Esto se aplica a cualquier puesto de trabajo y circunstancias particulares. Lo que nunca se debe hacer es actuar sin pensar. Tampoco deberá ser un soñador eterno, sin llevar sus teorías a la práctica.

k). Síntesis-análisis

Hay que enfocar los problemas como un conjunto teniendo en cuenta la globalidad del mismo y sin dejar que los pequeños detalles puedan desviarle de sus objetivos.

l). Organización y método

Se debe poseer una mentalidad flexible y anteponer la consecuencia de los objetivos a los métodos.

m). Conservador-innovador

Una actitud abierta ante el cambio es necesaria para ser un buen trabajador, ya que cada día aparecen nuevas técnicas y elementos que facilitan las distintas labores.

n). Control emocional

El trabajador debe ser un hombre extravertido, involucrarse perfectamente con los problemas de su trabajo y los vivirá como propio. Un control emocional muy alto o muy bajo sería considerado como negativos.



ñ). Agresividad

El trabajador deberá adoptar una actitud firme y tenaz a la hora de defender a su organización, pero sin caer en la obstinación. Una argumentación lógica y razonada dará más frutos que una exposición apasionada.

o). Dependencia del superior

El trabajador debe estar motivado por su tarea y trabajar porque le guste lo que está haciendo y no porque lo controlen o incentiven. Debe consultar con su superior cuando tenga dudas o no sepa como actuar, pero en ningún caso debe existir una dependencia que le obligue a no hacer nada hasta que lo decida el jefe.

p). Apariencia

Una buena persona es importante. En ningún momento deberá despertar su rechazo. No debe ser un figurín pero sí ir vestirse de modo adecuado a la circunstancia, ambiente.

q). Salud

Se debe contar de una salud compatible con la labor desarrollada.

r). Modales

El trabajador deberá ser una persona correcta, educada y saber comportarse en cualquier situación.

3.5.2.2. Variables a nivel de Grupo



3.5.2.2.1. Objetivo común

Conocer la misión de la empresa, compartir los objetivos con los miembros del equipo, Tener expectativas comunes trabajando para conseguir lo que realmente se quiere, por lo que deberá estar motivado para lograrlo..

3.5.2.2.2. Actitud positiva

Tener interés para colaborar con el resto de miembros del equipo, tener buena relación o cooperar cuando sea necesario como fundamento para el buen funcionamiento del equipo de trabajo.

3.5.2.2.3. Intercambio de información

Mantener al resto de miembros del equipo informados de temas de interés para todos, al igual que escuchar, valorar y aprender de ellos, esto ayudará a cohesionar a todos los miembros de la empresa.

3.5.2.2.4. Espíritu de equipo

Entendiendo por un buen espíritu de equipo aquel que se consigue a través de un buen ambiente de trabajo, un espíritu de cooperación, una defensa por aquello en lo que afecta al equipo o sus miembros o gestionando, desde el principio, los posibles conflictos que puedan surgir.

3.5.3. Variables Dependientes de Comportamiento

De entre los elementos necesarios para el análisis del comportamiento en referencia a las variables dependientes se han considerado las siguientes:

3.5.3.1. Productividad

La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

3.5.3.2. Ausentismo.

La empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

3.5.3.3. Satisfacción en el trabajo.

Que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

3.6. Momento estratégico

3.6.1. Identificación de alternativas

CUADRO Nº 7

IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS

Problemas	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Dificultad en la implementación del control Interno	Mantener la situación actual	Estructurara un manual de procedimientos e implementar un sistema informático	Estructurar un manual de procedimientos
Inadecuada distribución	Mantener la	Distribuir las	Definir un

Plan Estratégico de Reorganización “Foco Norte”



de funciones	situación actual	funciones de forma verbal	organigrama orgánico funcional de acuerdo a los objetivos de la empresa
Débiles políticas empresariales.	Imponer arbitrariamente políticas empresariales	Estructurara un manual de procedimientos de forma participativa	Estructurara un manual de procedimientos de manera unilateral
Constante aparición de competidores en el ramo comercial ferretero	Mantener la situación actual	Mejorara el servicio	Mejorar la capacidad de eficacia y eficiencia en el servicio corrigiendo las fallas en los procedimientos operativos y funcionales de la empresa.
Procesos Internos inconsistentes	Mantener la situación actual	Estructurara un manual de procedimientos	Estructurara un manual de procedimientos Implementar sistema un informático para la gestión empresarial Corregir los procedimientos operativos
Inadecuado control Interno	Realizar un Inventario de productos	Realizar un inventario de productos Rematar los productos de poca demanda	- Realizar un inventario de productos Rematar los productos de poca demanda. Corregir los procedimientos operativos

Fuente: Almacén el “Foco Norte”

3.6.2. Selección de alternativas

Cuadro N° 8

PROBLEMA: DIFICULTAD EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Alternativas Viables	Criterios de decisión			Total
	Grado en que se cumplen los objetivos	Eficiencia Económica/Financiera	Competencia Técnica	
Mantener la situación actual	1	5	1	7
Estructurara un manual de procedimientos e implementar un sistema informático	5	1	5	11
Estructurar un manual de procedimientos	2	3	5	10

Fuente: Almacén el “Foco Norte”

Cuadro N° 9

PROBLEMA: INADECUADA DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES

Alternativas Viables	Criterios de decisión			Total
	Grado en que se cumplen los	Eficiencia Económica/Financiera	Competencia Técnica	

	objetivos			
Mantener la situación actual	1	5	1	7
Distribuir las funciones de forma verbal	2	5	1	8
Definir un organigrama orgánico funcional de acuerdo a los objetivos de la empresa	5	5	5	15

Fuente: Almacén el “Foco Norte”

Cuadro Nº 10

PROBLEMA: DÉBILES POLÍTICAS EMPRESARIALES.

Alternativas Viabiles	Criterios de decisión			Total
	Grado en que se cumplen los objetivos	Eficiencia Económica/Financiera	Competencia Técnica	
Imponer arbitrariamente políticas empresariales	1	5	1	7
Estructurara un manual de procedimientos de forma	5	5	5	15

participativa				
Estructurara un manual de procedimientos de manera unilateral	2	5	3	10

Fuente: Almacén el “Foco Norte”

Cuadro N°11

PROBLEMA: PROCESOS INTERNOS INCONSISTENTES

Alternativas Viables	Criterios de decisión			Total
	Grado en que se cumplen los objetivos	Eficiencia Económica/Financiera	Competencia Técnica	
Mantener la situación actual	1	3	1	5
Estructurara un manual de procedimientos	1	5	3	9
Estructurara un manual de procedimientos Implementar sistema un informático para la gestión empresarial Corregir los procedimientos operativos	5	3	5	13

Fuente: Almacén el “Foco Norte”

Cuadro N° 12

PROBLEMA: INADECUADO CONTROL INTERNO

Alternativas Viabiles	Criterios de decisión			Total
	Grado en que se cumplen los objetivos	Eficiencia Económica/Finan ciera	Competencia Técnica	
Realizar un Inventario de productos	1	5	5	11
Realizar un inventario de productos y rematar los productos de poca demanda	1	3	5	9
Realizar un inventario de productos Rematar los productos de poca demanda. Corregir los procedimientos operativos	5	3	5	13

Fuente: Almacén el “Foco Norte”

Cuadro N° 13

PROBLEMA: CONSTANTE APARICIÓN DE COMPETIDORES EN EL RAMO COMERCIAL FERRETERO

Alternativas Viabiles	Criterios de decisión			Total
	Grado en que se cumplen los objetivos	Eficiencia Económica/Financiera	Competencia Técnica	
Mantener la situación	1	5	1	7

actual				
Mejorar el servicio	3	3	5	11
Mejorar la capacidad de eficacia y eficiencia en el servicio corrigiendo las fallas en los procedimientos operativos y funcionales de la empresa.	5	3	5	13

Fuente: Almacén el “Foco Norte”

3.7. Momento táctico operacional

3.7.1. Ejecución estratégica

3.7.1.1. Determinación de estrategias.

Cuadro Nº 14
DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

Clave	Estrategia	Tipo
E1	Conservar los niveles de gestión financiera	Ofensiva
E2	Sostener buenas relaciones comerciales con los proveedores	Ofensiva
E3	Orientar las adquisiciones hacia las necesidades de la demanda potencial	Ofensiva
E4	Realizar un inventario detallado de productos	Adaptativa
E5	Rematar los productos de poca demanda	Adaptativa
E6	Definir un organigrama orgánico funcional de acuerdo a los objetivos empresariales	Adaptativa
E7	Estructurar un manual de procedimientos para el manejo administrativo	Adaptativa
E8	. Implementar un sistema informático para la gestión empresarial.	Adaptativa
E9	Mantener cautiva la cartera de clientes actuales.	Defensiva
E10	Atraer a los clientes potenciales a través eficientes estrategias de comercialización	Defensiva
E11	Tener en Stock un considerable volumen de productos, priorizando los de mayor demanda	Defensiva
E12	Mejorar la capacidad de eficacia y eficiencia en el servicio corrigiendo las fallas en los procedimientos operativos y funcionales de la empresa	Sobrevivencia

Fuente: Almacén el “Foco Norte”



3.7.1.2. Plan de Acción

Cuadro Nº 15

PLAN DE ACCIÓN

Ref.	Objetivo estratégico	Acciones (Tácticas)	Responsable	\$ Costo	Prioridad
E1	Conservar los niveles de gestión financiera.	• Recuperación de cartera inmediata	Gerente Administrador Contador	1.500,00	3
		• Mantener los recursos en activos		0,00	4
		• Priorizar y optimizar los recursos		0,00	2
		• Reducción de costos de operación		0,00	1
		• Mantener la información financieros al corriente en función del avance empresarial. .		21.600,00	1
		Sub Total		23.100,00	
E2	Sostener buenas relaciones comerciales con los proveedores	• Convertir a los proveedores en socios estratégicos.	Administrador	5.000,00	1
		• Acuerdos y cumplimientos de pagos.			2
		• Negociación en función de los volúmenes de compra.			2
		• Visitas a las empresas proveedoras			4

Plan Estratégico de Reorganización “Foco Norte”



		Sub total		5.000,00	
E3	Orientar las adquisiciones hacia las necesidades de la demanda potencial	• Análisis permanente de la demanda	Gerente Administrador	2.100,00	1
		• Innovación de productos		0,000	2
		• Mantener comunicación constante con los clientes.		15.000,00	1
		Sub total		17.100,00	
E4	Realizar un inventario detallado de productos.	• Ordenar cronológicamente los productos por marca y línea.	Gerente Administrador Personal	1.500,00	1
		• Codificar los productos			3
		• Cuantificar los montos			2
		Sub Total		1.500,00	
E5	Rematar los productos de poca demanda	• Establecer precios con menores márgenes de utilidad.	Administrador Personal	3.000,00	3
		• Establecer promociones y descuentos			2
		• Exhibir con mejor visualización los productos.			2
		• Convocar a un remate.			4
		Sub Total		3.000,00	
E6	Definir un organigrama orgánico funcional de acuerdo a los objetivos empresariales	• Acopio de la información.	Gerente Administrador		1
		• Clasificación y registro de la información.		300,00	1

Plan Estratégico de Reorganización “Foco Norte”



		• Análisis de la información.	Personal		1
		• Definir funciones.			1
		• Definir responsabilidades			1
		• Realizar una análisis participativo			1
		• Diseño del organigrama			1
		Sub Total		300,00	
E7	Estructurar un manual de procedimientos para el manejo administrativo	• Establecer y jerarquizar los procesos	Gerente	500,00	1
		• Definir las prioridades	Administrador Personal		1
		• Redactar el manual			1
		• Socializar el manual			1
		Sub Total		500,00	
E8	. Implementar un sistema informático para la gestión empresarial.	• Diagnostico de necesidades	Gerente Administrador Contador	3.100,00	1
		• Definir software			1
		• Adquisición de equipos			1
		• Implementación			1
		• Validación			1
		• Ejecución			1
		Sub Total		3.100,00	
E9	Mantener cautiva la cartera de clientes actuales.	• Tener una base de datos de clientes	Administrador	3000,00	1
		• Hacer seguimiento de clientes	Personal		2

Plan Estratégico de Reorganización “Foco Norte”



		<ul style="list-style-type: none"> Incorporar un buzón de sugerencias 			2
		<ul style="list-style-type: none"> Priorizar a nuestros clientes 			1
		<ul style="list-style-type: none"> Mantener la calidad de los productos y los precios. 			1
		Sub Total			
E10	Atraer a los clientes potenciales a través eficientes estrategias de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> Promociones y descuentos permanentes 	Gerente	1.000,00	3
		<ul style="list-style-type: none"> Ventas por Internet 	Administrador	3.000,00	3
		<ul style="list-style-type: none"> Información y asistencia técnica. 	Personal	000,00	1
		<ul style="list-style-type: none"> Publicidad. 		9.000,00	2
		Sub Total		13.000,00	
E11	Tener en Stock un considerable volumen de productos, priorizando los de mayor demanda	<ul style="list-style-type: none"> Implementar sucursales 	Gerente	60.000,00	3
		<ul style="list-style-type: none"> Hacer un diagnostico de la las necesidades de los clientes 	Administrador	1.000,00	1
		<ul style="list-style-type: none"> Innovar permanentemente los productos. 		000,00	2
		<ul style="list-style-type: none"> Manejar un proceso de comercialización como las grandes cadenas ferreteras. 		25.000,00	3
		Sub Total		86.000,00	
E12	Mejorar la capacidad de eficacia y eficiencia en el servicio corrigiendo las fallas en los procedimientos operativos y funcionales de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Estructurar el protocolo de atención al cliente 	Gerente	1.500,00	1
			Administrador	2.500,00	
		<ul style="list-style-type: none"> Modificar el diseño en planta 	Personal	9.000,00	1

Plan Estratégico de Reorganización “Foco Norte”



		<ul style="list-style-type: none">• Capacitación al personal			1
		<ul style="list-style-type: none">• Charlas Motivacionales.		600,00	3
		Sub Total		13.600,00	

3.7.2. Evaluación

3.7.2.1. Indicadores de Evaluación

Cuadro N° 16

INDICADORES DE EVALUACIÓN

Objetivo	Indicador	Medición del Indicador	Criterios de Monitoreo y Evaluación
Conservar los niveles de gestión financiera	La Gestión financiera se mantiene en las mismas características durante los 3 años de aplicación	Balances Estados Financieros	Periodicidad Formatos Uso en la Gestión
Sostener buenas relaciones comerciales con los proveedores	Las Relaciones con los proveedores crece en un 100% en los siguientes 3 años.	Registros de adquisiciones Listado de proveedores	Formatos de registro
Orientar las adquisiciones hacia las necesidades de la demanda potencial	Comercialización de productos en un 90% en los tiempos programados	Facturas Inventarios Libros contables	Formatos Software
Realizar un inventario detallado de productos	Existencias conocidas en un 100% en el primer Trimestre	Inventarios	Formatos Software
Rematar los productos de poca demanda	Productos de poca demanda vendidos en 100%	Inventarios Facturas	Formatos Software
Definir un organigrama orgánico funcional de acuerdo a los objetivos empresariales	Organigrama realizado y respetado en un 100% en el primer semestre	Organigrama	Formato de Organigrama
Estructurar un manual de procedimientos para el manejo administrativo	Manual de procedimientos estructurado y en aplicación en un 100%	Manual de procedimientos	Manual
Implementar un sistema informático para la gestión empresarial.	Sistema informático funcionando al 100% al primer Año	Evolución del sistema. Reporte de errores.	Computador Software.



Mantener cautiva la cartera de clientes actuales.	Se mantiene la fidelidad de los clientes en 95%	Facturas Pedidos Proformas	Formatos
Atraer a los clientes potenciales a través de eficientes estrategias de comercialización	Aumenta el número de clientes en un 50% en tres años	Facturas Pedidos Proformas	Formatos
Tener en Stock un considerable volumen de productos, priorizando los de mayor demanda	Demanda de clientes satisfecha en un 100%	Facturas Pedidos Proformas	Formatos
Mejorar la capacidad de eficacia y eficiencia en el servicio corrigiendo las fallas en los procedimientos operativos y funcionales de la empresa	Procesos operativos y funcionales marchando en un 95% en un año.	Resultados del análisis del buzón de sugerencias. Encuestas. Facturas de venta.	Formatos



3.7.2.2. Cronograma

Cuadro Nº 17

CRONOGRAMA

Actividades	Tiempo											
	1 Año				2 Año				3 Año			
	1 Trim.	2.Trim	3Trim	4 Trim	1 Trim.	2.Trim	3Trim	4 Trim	1 Trim.	2.Trim	3Trim	4 Trim
Conservar los niveles de gestión financiera												
Recuperación de cartera inmediata												
Mantener los recursos en activos												
Priorizar y optimizar los recursos												
Reducción de costos de operación												
Mantener la información financieros al corriente en función del avance empresarial. .												
Sostener buenas relaciones comerciales con los proveedores												
• Convertir a los proveedores en socios estratégicos.												
• Acuerdos y cumplimientos de pagos.												
• Negociación en función de los												

Plan Estratégico de Reorganización “Foco Norte”



volúmenes de compra.												
• Visitas a las empresas proveedoras												

	Tiempo											
	1 Año				2 Año				3 Año			
Actividades	1 Trim.	2.Trim	3Trim	4 Trim	1 Trim.	2.Trim	3Trim	4 Trim	1 Trim.	2.Trim	3Trim	4 Trim
Orientar las adquisiciones hacia las necesidades de la demanda potencial												
Análisis permanente de la demanda												
Innovación de productos												
Mantener comunicación constante con los clientes.												
Realizar un inventario detallado de productos.												
Ordenar cronológicamente los productos por marca y línea.												
Codificar los productos												

Plan Estratégico de Reorganización “Foco Norte”



Cuantificar los montos												
Rematar los productos de poca demanda	.											
Establecer precios con menores márgenes de utilidad												
Establecer promociones y descuentos	.											
Exhibir con mejor visualización los productos	.											
Convocar a un remate												

	Tiempo											
	1 Año				2 Año				3 Año			
Actividades	1 Trim.	2.Trim	3Trim	4 Trim	1 Trim.	2.Trim	3Trim	4 Trim	1 Trim.	2.Trim	3Trim	4 Trim
Definir un organigrama orgánico funcional de acuerdo a los objetivos empresariales												
Acopio de la información.												
Clasificación y registro de la información.	.											
Análisis de la información	.											
Definir funciones												

Plan Estratégico de Reorganización “Foco Norte”



Definir responsabilidades												
Realizar una análisis participativo												
Diseño del organigrama												
Estructurar un manual de procedimientos para el manejo administrativo												
Establecer y jerarquizar los procesos												
Definir las prioridades												
Redactar el manual												
Socializar el manual												

	Tiempo											
	1 Año				2 Año				3 Año			
Actividades	1 Trim.	2.Trim	3Trim	4 Trim	1 Trim.	2.Trim	3Trim	4 Trim	1 Trim.	2.Trim	3Trim	4 Trim
Implementar un sistema informático para la gestión empresarial.												
Diagnostico de necesidades												
Definir software												
Adquisición de equipos												

Plan Estratégico de Reorganización “Foco Norte”



Implementación												
Validación												
Ejecución												
Mantener cautiva la cartera de clientes actuales.												
Tener una base de datos de clientes												
Hacer seguimiento de clientes												
Incorporar un buzón de sugerencias												
Priorizar a nuestros clientes												
Mantener la calidad de los productos y los precios.												

	Tiempo		
	1 Año	2 Año	3 Año

Plan Estratégico de Reorganización “Foco Norte”



Actividades	1 Trim.	2.Trim	3Trim	4 Trim	1 Trim.	2.Trim	3Trim	4 Trim	1 Trim.	2.Trim	3Trim	4 Trim
Atraer a los clientes potenciales a través eficientes estrategias de comercialización												
Promociones y descuentos permanentes												
Ventas por Internet												
Información y asistencia técnica.												
Publicidad.												
Tener en Stock un considerable volumen de productos, priorizando los de mayor demanda												
Implementar sucursales												
Hacer un diagnostico de la las necesidades de los clientes												
Innovar permanentemente los productos.												
Manejar un proceso de comercialización como las grandes cadenas ferreteras.												



	Tiempo											
	1 Año				2 Año				3 Año			
Actividades	1 Trim.	2.Trim	3Trim	4 Trim	1 Trim.	2.Trim	3Trim	4 Trim	1 Trim.	2.Trim	3Trim	4 Trim
Mejorar la capacidad de eficacia y eficiencia en el servicio corrigiendo las fallas en los procedimientos operativos y funcionales de la empresa												
• Estructurar el protocolo de atención al cliente												
• Modificar el diseño en planta												
• Capacitación al personal												
• Charlas Motivacionales.												



CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- La Necesidad de los clientes incita a enfocarse en una nueva idea empresarial, así nació la ferretería el Foco, involucrándose dentro del mundo ferretero, de esta manera se genera una tradición familiar que dio paso a la que hoy es la ferretería el Foco Norte.
- La Empresa el Foco Norte en el transcurso de estos doce años ha logrado alcanzar un posicionamiento positivo dentro de la ciudad de Riobamba, constituyéndose este el eje principal para darse a conocer en el resto de la provincia.
- Los productos que oferta son materiales de construcción, acabados y herramientas eléctricas siendo este rubro el de mayor demanda para el desarrollo de la empresa desde el año 2.009.
- El desarrollo de este plan estratégico ha tenido como fundamento buscar y definir los problemas de la empresa, por lo que se ha orientado específicamente a las necesidades más trascendentes, sin involucrar los rubros que se han manejado con eficiencia.
- En función del diagnóstico realizado a la Ferretería el Foco Norte se ha podido constatar que financieramente la empresa se encuentra en un nivel bastante aceptable en cuanto a su liquidez y solvencia, lo que ha



permitido que durante sus doce años de existencia haya tenido un crecimiento relativamente interesante dando veracidad a lo que se ha mencionado con anterioridad, sin embargo el crecimiento no ha respondido a las expectativas de sus propietarios

- Una empresa se complementa con varios factores para alcanzar la excelencia, en este caso la adecuada administración financiera a dado soporte a la parte operativa funcional, que de acuerdo al diagnóstico tiene algunas falencias, que si bien es cierto no son críticas pero si impiden un desarrollo eficiente.
- Estos problemas operativos y funcionales se enmarcan en los siguientes aspectos:
 - Débiles políticas empresariales,
 - Procesos Internos inconsistentes,
 - Inadecuado control Interno
 - Dificultad en la implementación del control Interno
 - Inadecuada distribución de funciones
 - Constante aparición de competidores en el ramo comercial ferretero.
- El análisis de la matriz de Vester ha permitido jerarquizar los grados de complejidad de cada uno de estos problemas, dándonos como resultado que: la dificultad para la implementación del control interno y la inadecuada distribución de funciones son los dos aspectos que impiden que la Empresa el Foco Norte haya alcanzado el crecimiento esperado.
- Las débiles políticas empresariales, y los procesos internos inconsistentes son el resultado de los problemas anteriores.



- El último problema que hace referencia a la constante aparición de competidores en el ramo comercial ferretero no tiene mayor incidencia en el crecimiento y desarrollo de la empresa, pues esta, ha logrado sobrevivir con esta constante presión durante sus doce años de existencia.
- La configuración del plan estratégico ha llevado a la necesidad de reconfigurar los aspectos internos funcionales y operativos, dándole una imagen diferente a través del planteamiento de una nueva visión y una misión que consoliden su estructura que responden al cumplimiento de objetivos a un corto mediano y largo plazo
- Para contextualizar la propuesta se han configurado tres escenarios en fusión de situaciones futuras que nos permiten visualizar la empresa desde diferentes puntos de vista estos escenarios a saber son los siguientes, Escenario 1 de transformación profunda, que llevaría a la empresa a un cambio radical que consideramos innecesario por el adecuado manejo financiero, el Escenario 2 que consideramos el más adecuado, se enfoca en el fortalecimiento competitivo que obliga a mejorar los procesos internos operativos y funcionales siendo el caso de la empresa. Y finalmente se ha propuesto un tercer escenario en el que se habla de un crecimiento sostenido y donde los cambios no tienen la profundidad y consistencia necesarias para lograr los objetivos deseados.
- Configurados los escenarios y analizado su panorama se ha concluido que el escenario más óptimo para ubicarle a la empresa en tres años es el número dos.



- Las alternativas propuestas configuradas en la base de los escenarios han sido calificadas y priorizadas de acuerdo a los criterios de necesidad y a la importancia de dar solución a los problemas.
- Se realizó un análisis de matriz cruzada para establecer los objetivos estratégicos que guiarán la aplicación del plan estratégico y que se constituyen en los elementos rectores de lo que será la empresa en los próximos tres años.
- Se ha estructurado un sistema de evaluación orientada a indicadores que posibilitarán realizar un seguimiento permanente de cada una de las estrategias propuestas.
- Para evaluar el tiempo se ha propuesto un cronograma de actividades en el que se configura los pasos a seguir de una manera secuencial y en el que se han definido los periodos de aplicación.

4.2. Recomendaciones

- Potencializar el valor agregado de la Empresa el Foco como parte de su esencia manteniendo el propósito por la que fue creada y que le ha dado la característica de patrimonio comercial de la Riobambeñidad.
- Mantener sus convicciones como empresa ferretera para proyectarse a nuevos mercados a nivel regional.
- Fortalecer las líneas de productos que se ofertan al mercado generando dos polos de desarrollo dentro de la empresa, por un lado las herramientas eléctricas que son la tendencia actual y por el otro la construcción y los acabados que añadiéndoles valor agregado podrían ser excelentes elementos para el crecimiento de la empresa.



- Recomendamos la implementación del plan estratégico enfocando de manera directa los problemas operativos y funcionales que involucran a la empresa el Foco Norte sin alterar el esquema financiero que los rige.
- La aplicación del plan operativo deberá orientar sus mayores esfuerzos a solucionar los problemas operativos y funcionales al punto de llegar al equilibrio en la construcción de los procesos integrales de la empresa.
- Para una solución óptima de los problemas encontrados se recomienda que el plan estratégico sea aplicado no como una exigencia sino más bien como un conjunto de medidas que podrán ser revisadas y mejoradas en el transcurso de la operación.
- La aplicación de las estrategias tendrá que realizarse de acuerdo a la jerarquización de los problemas solucionando los de mayor trascendencia y estableciendo un orden cronológico que permita su adecuada ejecución, evaluación y revisión.
- En este proceso de jerarquización se priorizan los dos aspectos más importantes que están relacionados con hecho de facilitar la implementación del control interno y distribuir las funciones según corresponda de acuerdo a la estructuración de un organigrama orgánico funcional y su aplicación.
- Si las orientaciones dadas son las correctas la empresa generara políticas adecuadas y mejoraran los procesos internos para el efecto se recomienda una reorganización y una adecuada distribución en planta como argumentos de soporte para obtener la eficiencia que se persigue.



- En lo que se refiere a la competencia, el mejoramiento de los procesos internos permitirá a los clientes tener la confianza suficiente como para mantener su fidelidad y captar nuevos consumidores, complementando esto con nuevas estrategias marketing publicitario y utilizando tecnología de punta como el seguimiento de los clientes y la venta por internet.
- La Misión y la Visión deberán ser los pilares sobre los cuales se fundamente la aplicación de los objetivos estratégicos, sin los cuales el proceso perdería el perfil que se persigue.
- Se recomienda analizar de forma objetiva cada uno de los escenarios planteados para establecer con criterio cuál de ellos considera el dueño de la empresa el más acertado para dar inicio a la construcción del proceso de reorganización.
- Se recomienda que se utilice el escenario número 2 como base para la reorganización de la empresa puesto que contiene los elementos necesarios para ser articulados de tal manera que el impacto sea lo suficientemente eficiente y eficaz como para alcanzar los resultados deseados en base a los objetivos propuestos.
- Se recomienda que se tomen en cuenta los problemas de acuerdo a su priorización para darle al plan estratégico una secuencia lógica.
- Tener bien claros los objetivos estratégicos como ejes de la reorganización permitirán tomar decisiones claras y oportunas en el tiempo justo.
- Para la evaluación será necesario tomar los indicadores propuestos que permitirán medir los avances del proceso en todo su contexto y asumir las revisiones correspondientes.



- Tomar en cuenta el cronograma de actividades como un referente de evaluación dándole la importancia a la consecución de los tiempos en la aplicación de cada una de las estrategias.



4.3. Bibliografía:

ARMIGO, Daniel M.; Manual de planificación Estratégica. Edit.

ILPES/CEPAL, México. (2.009) ,200 Pág.

DAPAZO, Luís G.; Memorias, Seminario Profesional, Conceptos de

Planificación Estratégica. PUCE (Pontifica Universidad Católica del

Ecuador), Quito, (2.010). 150 Pág.

DRUCKER, Philip.; El Ejecutivo Efectivo en Acción, Edit. Cleramonte,

Montevideo, (2.005) 250 Pág.

ALVAREZ, Manuel y otros (1991); Calidad de enseñanza y Escuela

Democrática, Editorial Popular, Madrid, (1991), 174 Pág.

ARREDONDO, Lani; Cómo hacer presentaciones profesionales, México,

McGraw Hill, (1992), 177 Pág.



BECKHARD, Richard; **HARRIS**, Reuben Transiciones Organizacionales,

Administración del cambio, Eddison•Wesley Iberoamericana,

México, (1988) ,200 Pág.

COVEY, Stephen; Los 7 hábitos de la gente eficaz, Editorial Paidós ,

Barcelona - España, (1992) ,388 Pág.

ESCORCHE, Víctor; Gerencia de Equipos, Holos Consultores, Caracas,

(1990), 54 Pág.

GARCIA-PELAYO, Ramón; Diccionario Práctico Larousse, Ediciones

Larousse, Buenos Aires, (1983) ,634 Pág.

GIBSON, James y otros; Organizaciones, Conducta, estructura, procesos,

Nueva Editorial Interamericana, México, (1983), 587 Pág.

SATIR, Virginia; En contacto íntimo, Editorial Pax, México, (1981) 94 Pág.



SCHLENGER, Sunny, ROESCH, Roberta; Cómo organizar productivamente

su Tiempo y su lugar de Trabajo, Editorial Norma, Colombia, 211 Pág.

SENAFAD; Administración de pequeñas empresas, Servicio Nacional de

Aprendizaje, Ministerio de trabajo y Seguridad Social, Formación Abierta y a

Distancia -SENAFAD-. (Cartillas 1A), Colombia (1985).

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS; Datos preliminares

De Censo de Población y Vivienda, Proyecciones Población de Chimborazo,

(2010), (www.inec.gob.ec).



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objeto implementar un plan estratégico para la reorganización de la empresa el Foco Norte de la ciudad de Riobamba para el período 2011.

Esta empresa fue creada con la finalidad de satisfacer a la demanda existente del mercado ferretero teniendo así ya doce años de existencia, tiempo en el cual ha logrado alcanzar un importante posicionamiento a nivel local; para lo cual es necesario realizar un diagnostico situacional donde serán analizados los factores internos y externos a través de la metodología FODA identificando los problemas y aciertos existentes.

En base a este análisis se focalizaron los sistemas funcionales y operativos que permitirían la reorganización para los próximos cinco años, sustentados en una visión que propone un modelo de gestión alternativo y cuyos imperativos son: la eficacia y la eficiencia, apoyadas en la tecnología, con la misión de constituirse en una empresa líder en el mercado y altamente rentable.

Para ello se han definido objetivos a corto mediano y largo plazo, guiados por políticas con las que se busca satisfacer las necesidades de los clientes y resolver los problemas internos, proponiendo un plan de acción con estrategias claves y un



cronograma que se constituirán en la guía y fundamento de operación y evaluación de los procedimientos.

Se determinaron conclusiones y recomendaciones donde se destacan los aspectos más relevantes a tomar en cuenta para una adecuada toma de decisiones.

El éxito empresarial depende de los factores financieros y operativos: al fallar uno de ellos, el ciclo se rompe e impide alcanzar el cumplimiento de sus metas.

Este plan estratégico es la herramienta que se le ha facilitado a la empresa el “Foco Norte” para que esto no le suceda.

SUMARY

The present research has as an object to implement a strategic plan for the reorganization of “El Foco Norte” Enterprise of Riobamba for year 2011.

This enterprise was created to satisfy the existing demand of the hardware market for which it has been necessary to perform a situational diagnosis where the internal and external factors will be analyzed through the FODA methodology.

On the basis of this analysis both the functional and operative systems were focused to permit the reorganization for the next five years based on an alternative management pattern whose parameters are: efficiency and efficacy, supported by the technology with the mission of becoming a leader enterprise in the market with a high rank of profits.

To fulfill this, objectives to a short and medium term have been defined, guided for policies with which to satisfy the clients' needs and fix the internal problems by proposing an action plan with key strategies and a cronogram which will become both the guide and operation basis and evaluation of the procedures.



Conclusions and recommendations were determined where the most outstanding aspects emerge to be taken into account for an adequate decision-making policy.

The enterprise success depends upon the operative and financial factors: when one of these fails, the cycle breaks down and prevents to reach the fulfillment of its goals.

This strategic plan is the tool extended to “El Foco Norte” enterprise for this not to happen.

ANEXOS



ANEXO 1

MANUAL DE ATENCION AL CLIENTE

GUIA PRÁCTICA

ATENCION AL CLIENTE



Establezca una buena conexión y manténgala. En una buena orientación, proveedores y clientes generalmente siguen una serie de pasos relacionados y superpuestos.

El saludo cordial y respetuoso del proveedor de atención indica al cliente que se lo recibe con agrado. Desde el primer momento se establece así una buena conexión entre el proveedor de servicios y el cliente. Una buena conexión ayuda a ganarse la confianza de los clientes, quienes se fían de los proveedores que les inspiran confianza.

Es importante mantener esta buena conexión. Durante todas sus visitas el cliente merece ser tratado por el personal con comprensión, respeto y honestidad.

¿Como hacer sentir al Cliente que se le recibe con agrado?

- Asegúrese de que, en cuanto llegan, se reciba a los clientes de manera cordial y respetuosa.
- Diga a los nuevos clientes que pueden esperar mientras se esta atendiendo a otro cliente que enseguida será atendido.
- Puede hacerlo personalmente y por medio de folletos o letreros (¡Bienvenidos todos los clientes a esta pizzería!)
- Invite a los clientes a decir lo que piensan y a hacer preguntas siempre que lo deseen.
- Si un cliente que espera necesita algo o quiere hacer una pregunta, indíquele que empleado puede ayudarlo.
- Tranquilice y conforte a los clientes de ser necesario.



PALABRAS CLAVES PARA ATENDER

- Bienvenido a **EL FOCO NORTE**
- Me llamo(Diga su nombre)
- Me alegro poder atenderlo.
- En que podemos servirle hoy.
- Después que le responda el cliente, explíquele lo que ocurrirá a continuación.
- Salude a los clientes por su nombre si los conoce.
- El nombre del cliente puede actuar como palabra clave cuando se le pronuncia en forma adecuada y respetuosa
- Ofrecer alternativas de alimentos sugiriéndoles lo que a nuestro criterio es mejor.
- Dar precios exactos, ya que esto trae malas interpretaciones.
- Atenderlos en el tiempo necesario.
- Despedirse respetuosamente.

ANEXO 2

Fotografía



Foto 1. Frente actual de la Ferreteria
"El Foco Norte"



**Foto 2. Entrada lateral
"El Foco Norte"**



**Foto 3. Vitrinas frontales
Ferretería "El Foco Norte"**



**Foto 4. Condiciones actuales de la entrada
Ferretería "El Foco Norte"**



**Foto 5. Condiciones de caja
Ferreteria "El Foco Norte"**



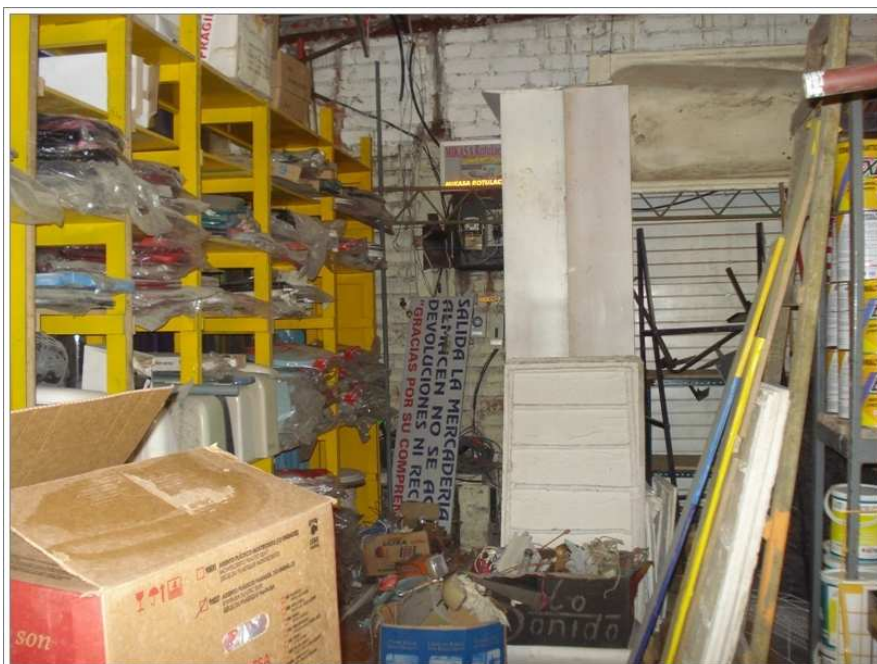
**Foto 6. Ubicación de la mercadería
Ferreteria "El Foco Norte"**



**Foto 7. Ubicación de la mercadería
Ferretería "El Foco Norte"**



**Foto 8. Ubicación de la mercadería
Ferretería "El Foco Norte"**



**Foto 9. Ubicación de la mercadería
Ferretería "El Foco Norte"**



**Foto 10. Espacios sub utilizados
Ferretería "El Foco Norte"**



**Foto 11. Condiciones de la bodega
Ferretería "El Foco Norte"**



**Foto 12. Repetición de productos en los estantes
Ferretería "El Foco Norte"**



**Foto 13. Mercadería en Bodega
Ferretería "El Foco Norte"**



**Foto 14. Atención al cliente
Ferretería el "Foco Norte"**



**Foto 15. Motivación del personal
Ferretería el "Foco Norte"**



**Foto 16. Imagen Corporativa
Ferretería el "Foco Norte"**





Plan Estratégico de Reorganización “Foco Norte”

